الجامعة الأردنيــة
كلية الدراسات العليا

نموذج رقم (١٨)
اقرار والتزام بقوانين الجامعة الأردنية وأنظمتها وتعليماتها لطلبة الماجستير والدكتوراة

أنا الطالب: محمد عبد المجيد عواد الخزاعلة   الرقم الجامعي: ٨٠٦١٥٧٧
التخصص: الإدارة العامة   الكلية: الأعمال

عنوان الرسالة / الاطروحة
أثر السياسات الإدارية على كفاءة الموارد البشرية في المؤسسات العامة الأردنية من وجهة نظر المديرين: دراسة ميدانية ٢٠١٠

أعلن بأنني قد التزمت بقوانين الجامعة الأردنية وأنظمتها وتعليماتها وقراراتها السارية المفعول المتعلقة باعداد رسائل الماجستير والدكتوراة عندما قمت شخصيا" باعداد رسالتي / اطروحتي ، وذلك بما ينسجم مع الأمانة العلمية المتعارف عليها في كتابة الرسائل والأطاريح العلمية. كما أنني أعلن بأن رسالتي /اطروحتي هذه غير منقولة أو مستلة من رسائل أو أطاريح أو كتب أو أبحاث أو أي منشورات علمية تم نشرها أو تخزينها في أي وسيلة اعلامية، وتأسيسا" على ما تقدم فإنني أتحمل المسؤولية بأنواعها كافة فيما لو تبين غير ذلك بما فيه حق مجلس العمداء في الجامعة الأردنية بالغاء قرار منحي الدرجة العلمية التي حصلت عليها وسحب شهادة التخرج مني بعد صدورها دون أن يكون لي أي حق في التظلم أو الاعتراض أو الطعن بأي صورة كانت في القرار الصادر عن مجلس العمداء بهذا الصدد.

توقيع الطالب: .... محمد الخزاعلة   التاريخ: ١٥ / ٨ / ٢٠١٠

تعتمد كلية الدراسات العليا
هذه النسخة من الرسالــــة
التوقيع........ التاريخ ١٥/٨/٢٠١٠

أثر السياسات الإدارية على كفاءة الموارد البشرية في المؤسسات العامة الأردنية من وجهة نظر المدراء: "دراسة ميدانية".

إعداد

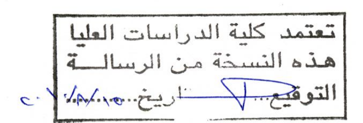
محمد عبد المجيد الخرابشة

المشرف

الدكتور ربحي محمد الحسن

قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في

الإدارة العامة



كلية الدراسات العليا

الجامعة الأردنية

آب، ٢٠١٠

الجامعة الأردنية

نمــوذج تفــويض

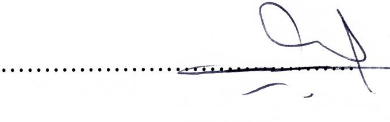
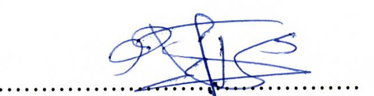
أنا محمد عبد المجيد عواد الحرابشة ، أفوض الجامعة الأردنية بتزويد نسخ من أطروحتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبها.

التوقيع: محمد الحرابشة

التاريخ: ١٥/٨/٢٠١٠م.

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة بعنوان (أثر السياسات الإدارية على كفاءة الموارد البشرية في المؤسسات العامة الأردنية من وجهة نظر المدراء: دراسة ميدانية) . وأجيزت بتاريخ 2010/8/3.

أعضاء لجنة المناقشة	التوقيع
الدكتور ربحي محمد الحسن (رئيسًا ومشرفاً) أستاذ مشارك _ إدارة عامة الجامعة الأردنية	....
الدكتور محمد فالح الحنيطي _ رئيس قسم الإدارة العامة أستاذ مشارك (عضواً) الجامعة الأردنية	....
الأستاذ الدكتور موسى سلامه اللوزي (عضواً) أستاذ _ إدارة عامة الجامعة الأردنية	 ....
الأستاذ الدكتور حلمي شحادة يوسف (عضواً) أستاذ _ إدارة عامة جامعة مؤتة	 ....

إهـــداء

إلى روح أمي الطاهرة............

إلى والدي الحبيب أمد الله في عمره..........إلى والدي الذي ساندني ولم يألو

جهداً إلا وقدمه لي............إلى والدي الذي علمني كيف يكون الجد والمثابرة.

إلى زوجتي التي صبرت وصابرت وتحملت الكثير معي وأعطتني من جُل وقتها الكثير.....

إلى أبنائي الأعزاء عبدالمجيد...وعبد الرحمن...والحُسن..... الذين أعطوني من وقتهم

الكثير...

إلى عمي عبدالله ....إلى أخي أبو العون.............إلى عمتي

حليمة......التي علمتني كيف يكون الحُلم....

إلى أصدقائي الذين شجعوني ودعموني معنوياً....إلى كل الأحبة وأخص بالذكر صديقي

حمزة....وعمر....

إلى كل من ساهم معي وساعدني في الحصول على هذه الدرجة العلمية

أقدم لهم هذا الجهد وفاءً وعرفاناً بالجميل،،،

الباحث

شكر وتقدير

لا يسعني بعد الانتهاء من إعداد هذه الرسالة إلا أن أشكر الله سبحانه وتعالى على نعمه التي لا تعد ولا تحصى وأشكره تعالى الذي وهبني نعمة الصحة والصبر والمثابرة وفضله علي بانجاز هذا البحث العلمي. والذي أتمنى أن ينتفع به كل من يطلع عليه فيما بعد من الدارسين والباحثين في مجال العلم والمعرفة الإدارية.

كما وأتقدم بالشكر الجزيل والتقدير العميق إلى كل من ساهم معي في الحصول على هذه الدرجة العلمية وأخص بالذكر أستاذي الفاضل الدكتور ربحي محمد الحسن المشرف على هذه الرسالة الذي أفاض علي من وافر علمه وسديد رأيه وعلى طيب معاملته وسعة صدره وحسن توجيهه فقد منحني من وقته وجهده الشيء الكثير، وكان له عظيم الأثر في إثراء هذه الدراسة بملاحظاته وإرشاداته القيمة، والبناءة، والتصويب اللازم في مراحلها كافة.

والشكر الجزيل موصول إلى أعضاء الهيئة التدريسية في قسم الإدارة العامة في كلية الأعمال الذين زودوني بالمعرفة العلمية التي يحتاجها الباحث للوصول إلى النتائج المرجوة من هذه الدراسة، كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى لجنة المناقشة التي شرفتني بمناقشة هذا البحث العلمي. والشكر والتقدير أسديه إلى الدكتورة الفاضلة سمية عبيد التي ساعدتني وساندتني في إنجاز هذا البحث، كما أتقدم بالشكر إلى القائمين والعاملين في المؤسسات العامة التي أجري عليها البحث على ما قدموه لي من تعاون، والله أسأل التوفيق والسداد.

الباحث

فهرس المحتويات

قائمـــة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

أثر السياسات الإدارية على كفاءة الموارد البشرية في المؤسسات العامة الأردنية من وجهة نظر المدراء: "دراسة ميدانية"

إعداد

محمد عبد المجيد الخرابشة

المشرف

الدكتور ربحي محمد الحسن

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر السياسات الإدارية على كفاءة الموارد البشرية في المؤسسات العامة الأردنية وتحديد مستوى كفاءة الموارد البشرية في المستويات الإدارية والتعرف على العوامل والتجارب والممارسات الإيجابية التي تعزز كفاءة الموارد البشرية في المؤسسات العامة الأردنية، وكذلك تقديم التوصيات المناسبة لتدعيم وترسيخ الموارد البشرية في المؤسسات العامة الأردنية، بالإضافة للتعرف على أثر المتغيرات الوسيطة (النوع، والعمر، والحالة الاجتماعية، وعدد سنوات العمل في المؤسسة، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي، والراتب الشهري للموظف) على كفاءة الموارد البشرية في المؤسسات العامة الأردنية وفقاً لتصورات المدراء.

هذا وقد تكون مجتمع الدراسة من (14) مؤسسة عامة خاضعة لنظام ديوان الخدمة المدنية، حيث بلغ عدد المدراء في تلك المؤسسات (225) مديراً، ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة تم أخذ المجتمع كله كعينة للدراسة، وكان عدد الاستبيانات المستردة من عينة الدراسة (190) إستبيان، وبنسبة (84%).

ولتحقيق أغراض الدراسة، تم إعداد استبيان اشتمل على (41) فقرة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي. وقد تم التأكد من صدق الاستبيان من خلال عرضه على مجموعة محكمين من ذوي الاختصاص والخبرة والأخذ بملاحظاتهم واقتراحاتهم، وكذلك تم التأكد من ثباتها باستخراج معامل كرونباخ ألفا والذي بلغت قيمته للأداة كلها (94.1%).

وقد استخدمت الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها، ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

1. بلغ المتوسط الحسابي لكفاءة الموارد البشرية في المؤسسات العامة الأردنية (3.55)، وهو يميل لمستوى (متوسط).

2. بلغ المتوسط الحساب لكفاءة الموارد البشرية في المؤسسات العامة الأردنية (3.55)، وهو يميل لمستوى (متوسط).

3. أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للسياسات الإدارية على كفاءة الموارد البشرية في المؤسسات العامة الأردنية في جميع المجالات، يعزى لمتغيرات (النوع، والعمر، وعدد سنوات العمل في المؤسسة، والمستوى الوظيفي، والمؤهل العلمي، والراتب الشهري للموظف).

4. كما وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للسياسات الإدارية على كفاءة الموارد البشرية في المؤسسات العامة الأردنية، يعزى لمتغير الحالة الاجتماعية، وقد كان هذا الأثر لصالح الأعزب.

وبناء على هذه النتائج، توصلت الدراسة إلى التوصيات التالية:

أولاً: البعد عن المحسوبية، أثناء ممارسة سياسة الاختيار والتعيين، بحيث تتم المنافسة بين المرشحين للوظائف الشاغرة في المؤسسات العامة من خلال الاختبارات الموضوعية المعدة لهذه الغاية.

ثانياً: إيلاء الاهتمام الأكبر لموضوع اللامركزية، وتفعيله، والأخذ به في صنع القرارات.

ثالثاً: تشجيع الموظفين على إنجاز أعمال كبيرة الحجم وتقديم الحوافز المناسبة لهم، ومن الأمثلة على ذلك: إسهام الموظف في عمليات التخطيط، وإسهامه في عملية صنع واتخاذ القرار.

رابعاً: الاهتمام بالدورات التدريبية للموارد البشرية لتطوير معلوماتهم المتعلقة بالعمل، ودراسة الحاجات التدريبية لذلك، وعقدها بشكل دوري داخل المؤسسة وخارجها.

الفصل الأول
الإطار العام للدراسة

1 :1 مقدمـة

1 : 2 مشكلة الدراسة وأسئلتها

1 : 3 أهمية الدراسة

1 : 4 أهداف الدراسة

1 : 5 فرضيات الدراسة

1 : 6 أنموذج الدراسة

1 : 7 التعريفات الإجرائية
لمصطلحات الدراسة

1 : 8 محددات الدراسة

1 : 9 منهجية الدراسة

1 : 10 مجتمع الدراسة

1 : 11 عينة الدراسة

1 : 12 الدراسات السابقة

1 : 13 ما يميز هذه الدراسة

1:1 مقدمــة:

تعد السياسات الإدارية تعبيراً إدارياً جديداً نسبياً، أدخل في الدراسات الجامعية، وقد تطورت دراسة السياسات الإدارية على المستوى الأكاديمي تدريجياً، وزادت أهميتها وحاجات الإدارة الحديثة إليها، ويعود المبرر الذي أدى إلى اعتماد السياسات الإدارية أو كما يسميها بعض المؤلفين سياسات الأعمال، إلى وجود مشكلات متشابهة متكررة عند الإدارة وكانت هذه المشكلات تضغط باتجاه وضع سياسة معينة من أجل تفادي وقوع المشكلات أو معالجتها في المستقبل.

فالسياسات الإدارية هي: قواعد توضع بمعرفة المديرين لتوجيه وضبط الفكر والأعمال في المستويات الإدارية، وقد تكون هذه السياسات معلنة وضمنية، وهي في مجمل الأحوال بمثابة الدليل الذي يحدد للمرؤوسين إطار تحقيق الأهداف، وهي بالتالي المرشد في القيام بالإجراءات التنفيذية، وأستمرت السياسات الإدارية لفترة بعيدة من الزمن، وهي تحدد تصرف الأفراد، أو توجه العمل الإداري بشكل عام (ماهر، 2004).

وعلى الصعيد العالمي أظهرت الحرب العالمية الأولى، الحاجة إلى إستخدام سياسات إدارية جديدة لإختيار الموظفين قبل تعيينهم، وطبقت بنجاح على العمل تفادياً لأسباب فشل الموظفين بعد توظيفهم، ومع تطور الإدارة العلمية وعلم النفس الصناعي بدأ بعض المتخصصين في إدارة الموارد البشرية الظهور في المنشآت للمساعدة في التوظيف والتدريب والرعاية الصحية والأمن الصناعي، ويمكن اعتبار هؤلاء طلائع أولى ساعدت في تكوين إدارة الموارد البشرية بمفهومها الحديث، وتزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال من إنشاء مراكز للخدمة الاجتماعية والإسكان، ويمثل إنشاء هذه المراكز بداية ظهور أقسام الموارد البشرية، واقتصر العمل على الجوانب السابقة، وكان معظم العاملين بأقسام الموارد البشرية من المهتمين بالنواحي الإنسانية والاجتماعية للعامل (بلوط،2002).

ومع اتساع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية والتي شملت تدريب وتنمية الموظفين والعاملين، ووضع سياسات إدارية لتحفيزهم وترشيد العلاقات الإنسانية، وحتى لا يقتصر دورهم على حفظ ملفات الموارد البشرية، وضبط حضورهم وانصرافهم، والأعمال الروتينية، بل ويمكن النظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها في نمو متزايد لأهميتها في المنشآت كافة (عدون، 2005).

وبالنسبة للدول العربية، فقد واجهت العديد من المشاكل في سياساتها الإدارية، وتدني كفاءة الموارد البشرية، وبالتالي عدم القدرة على مسايرة التطور المنشود (الشريف وماهر ، 2009).

وفي الأردن ما زال هناك تحديات، وصعوبات، تواجه العديد من المنشآت العامة، والتي تشكل انعكاساً لقصور السياسات الإدارية، وضعف كفاءة الموارد البشرية في المؤسسات العامة ، **وتأسيساً على ذلك** أشار فاخوري، (2010) في حوار مع أسرة وكالة الأنباء الأردنية بترا إلى رؤية الأردن والتي تتمثل في مواجهة القطاع العام العديد من التحديات التي أثرت على أداء، وكفاءة الموارد البشرية، خلال الأعوام الماضية، معتبراً أن تضخم وتشعب الجهاز الحكومي، وتعدد الأنماط المؤسسية من أبرز التحديات التي أوجدت تداخلا في المهام بين الوزارات من جهة، وبين الوزارات والمؤسسات العاملة في القطاع ذاته من جهة أخرى، بالإضافة إلى الضعف في آليات السياسات الإدارية، وإعداد الموازنة العامة الموجهة بالنتائج، والذي يعد من أهم أسباب تدنى كفاءة الموارد البشرية.

لذا جاءت هذه الدراسة للكشف عن واقع الأثر الذي تشكله السياسات الإدارية على كفاءة الموارد البشرية في المؤسسات العامة الأردنية من وجهة نظر المدراء.

2:1 مشكلة الدراسة:

تكمن مشكلة الدراسة، من خلال استشعار حالة الضعف في السياسات الإدارية لدى المؤسسات العامة في الأردن، والذي ولد بعض الصراعات والآثار السلبية التي انعكست بدورها على كفاءة الموارد البشرية، وبالتالي على جودة الأداء.

كما وتكمن من خلال مطالبة أصحاب القرار بإعادة النظر في السياسات الإدارية في الأردن، من قبل العديد من الدراسات، والأوراق البحثية كدراسة تايه (2008)، مما يعكس كفاءات إدارية ضعيفة، وحاجة ملحة إلى التغيير.

كما وتكمن مشكلة الدراسة في الإجابة عن الأسئلة التالية:

أولاً: ما هي درجة تأثير السياسات الإدارية على مستوى كفاءة الموارد البشرية حسب تصورات المديرين في المؤسسات العامة الأردنية حول أبعاد السياسات الإدارية التالية:

أ. سياسة الاختيار والتعيين.

ب. المشاركة في صنع القرارات الإدارية.

ج. التدريب.

د. سياسة التحفيز والترقية.

هـ. تفويض السلطات والصلاحيات.

ثانيا: ما مستوى الكفاءة المدركة من قبل المديرين في المؤسسات العامة الأردنية من خلال أبعاد السياسات الإدارية التي حددتها الدراسة؟

3:1 أهمية الدراســة:

إستمدت الدراسة أهميتها، من خلال ما يلي:

أولاً: الدور الحيوي الذي تمثله السياسات الإدارية في تحديد الأهداف، وتفسيرها على جميع المستويات الإدارية، وفي وضع أسس وقواعد لأي برنامج تنظيمي، كما أن السياسات الإدارية لها دور فاعل في وضع أسس موضوعية لتحديد المسؤوليات في المنشآت المختلفة، ووضع أسس لتقييم الموارد البشرية، وبالتالي للترقية والترفيع وبذلك فهي تلعب دوراً فاعلاً في زيادة كفاءة الموارد البشرية.

ثانياً: ما تمثله السياسات الإدارية بمختلف أنواعها من توجهات كبرى في توضيح الأفكار، فقد أصبحت اليوم تبلور إستراتيجية كل الأعمال التي تقوم بها المؤسسات، كما وأصبحت السياسات الإدارية تمثل أدلة حقيقية يسترشد بها عند العمل.

ثالثاً: الاهتمام المتزايد بموضوع كفاءة الموارد البشرية في المؤسسات العامة الأردنية نتيجة التطور السريع والمتزايد في المؤسسات العامة والخاصة على حد سواء، وكذلك الاهتمام الكبير في الموارد البشرية لما لها من دور كبير و فاعل، في نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها.

وبالإعتماد على ما سبق يمكن إبراز أهمية الدراسة من خلال النقاط التالية:

1 - تعتبر كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة عنصراً هاماً لنجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها المرجوة وتنفيذ سياساتها المخططة، حيث أن كفاءة الموارد البشرية في المستويات الإدارية في المؤسسات العامة تعتبر عاملاً رئيساً في عملية التطوير والتغيير التنظيمي، فإذا كان هناك ثقة بالعاملين على التغيير، أو بقادة التغيير، فمن الممكن أن يحدث التغيير دون أية مقاومه من قبل الجماعات غير الرسمية داخل التنظيم.

2 - فالإنسان هو أساس مسيرة الحياة، وأساس الحضارات، فهو الذي يخترع التكنولوجيا ويسيرها، وبدونه تتحول إلى أدوات جامدة لا حياة لها، فالموارد البشرية هي الثروة الأساسية في أي منظمة خدمية أو إنتاجية، فهي عنصر الإنتاج الرئيس، لذا فمن هنا تأتي الحاجة لسياسات إدارية تعمل على رفع كفاءة الموارد البشرية لتحريك عجلة النمو والتطور، ومن هنا إستمدت

الدراسة الحالية أهميتها في رصد أثر السياسات الإدارية على كفاءة الموارد البشرية في المؤسسات العامة الأردنية من وجهة نظر المدراء.

3 ـ قيام الدراسة الحالية بتطوير أداة للكشف عن أثر السياسات الإدارية على كفاءة الموارد البشرية في المؤسسات العامة الأردنية من وجهة نظر المدراء، ومن ثم الخروج بنتائج، ومناقشتها، والوصول إلى التوصيات بناءً على نتائج الدراسة.

4 ـ كون الدراسة اشتملت على مؤسسات القطاع العام، والذي يشكل الشريان الحيوي للمجتمع المحلي، والمرآة التي تعكس، مدى التطور والتقدم في مضمار التنمية الشاملة.

4:1 أهداف الدراسة:

سعت الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

1. تطوير إطار نظري حول مفهوم كفاءة الموارد البشرية في المؤسسات العامة الأردنية وأبعاده المختلفة وأهميته للممارسين في الإدارة.
2. تحديد مستوى كفاءة الموارد البشرية في المؤسسات العامة الأردنية المدركة من قبل المديرين من خلال انطباعهم عن أبعاد الكفاءة السائدة في بيئة هذه المؤسسات.
3. التعرف على العوامل والتجارب والممارسات الإيجابية التي تعزز كفاءة الموارد البشرية في المؤسسات العامة الأردنية وكذلك تقديم التوصيات المناسبة لتدعيمها وترسيخها.
4. التعرف على أثر المتغيرات الديموغرافية والوظيفية (النوع، والعمر، والحالة الاجتماعية، وعدد سنوات العمل في المؤسسة، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي، والراتب الشهري للموظف) على تصورات المديرين في المؤسسات العامة الأردنية حول أثر السياسات الإدارية على كفاءة الموارد البشرية.

5:1 فرضيات الدراسة:

قامت هذه الدراسة على إختبار صحة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسة الأولى (HO1): لا يوجد أثر ذو دلاله إحصائية للسياسات الإدارية السائدة في المؤسسات العامة الأردنية على كفاءة الموارد البشرية.

وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى (HO1:1): لا يوجد أثر ذو دلاله إحصائية لسياسة الإختيار والتعيين في المؤسسات العامة الأردنية على كفاءة الموارد البشرية.
- الفرضية الفرعية الثانية (HO1:2): لا يوجد أثر ذو دلاله إحصائية للمشاركة في صنع القرارات الإدارية في المؤسسات العامة الأردنية على كفاءة الموارد البشرية.
- الفرضية الفرعية الثالثة (HO1:3): لا يوجد أثر ذو دلاله إحصائية للتدريب في المؤسسات العامة الأردنية على كفاءة الموارد البشرية.
- الفرضية الفرعية الرابعة (HO1:4): لا يوجد أثر ذو دلاله إحصائية لسياسة التحفيز والترقية في المؤسسات العامة الأردنية على كفاءة الموارد البشرية.
- الفرضية الفرعية الخامسة (HO1:5): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطات والصلاحيات على كفاءة الموارد البشرية.

الفرضية الرئيسة الثانية (HO2): لا يوجد أثر ذو دلاله إحصائية للسياسات الإدارية على كفاءة الموارد البشرية في المؤسسات العامة الأردنية يُعزى للمتغيرات الديموغرافيه.

وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى (HO2:1): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للسياسات الإدارية على كفاءة الموارد البشرية في المؤسسات العامة الأردنية يُعزى لمتغير النوع.
- الفرضية الفرعية الثانية (HO2:2): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للسياسات الإدارية على كفاءة الموارد البشرية في المؤسسات العامة الأردنية يُعزى لمتغير العمر.
- الفرضية الفرعية الثالثة (HO2:3): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للسياسات الإدارية على كفاءة الموارد البشرية في المؤسسات العامة الأردنية يُعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.
- الفرضية الفرعية الرابعة (HO2:4): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للسياسات الإدارية على كفاءة الموارد البشرية في المؤسسات العامة الأردنية يُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ـ الفرضية الفرعية الخامسة (HO2:5): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للسياسات الإدارية على كفاءة الموارد البشرية في المؤسسات العامة الأردنية يُعزى لمتغير عدد سنوات العمل في المؤسسة.

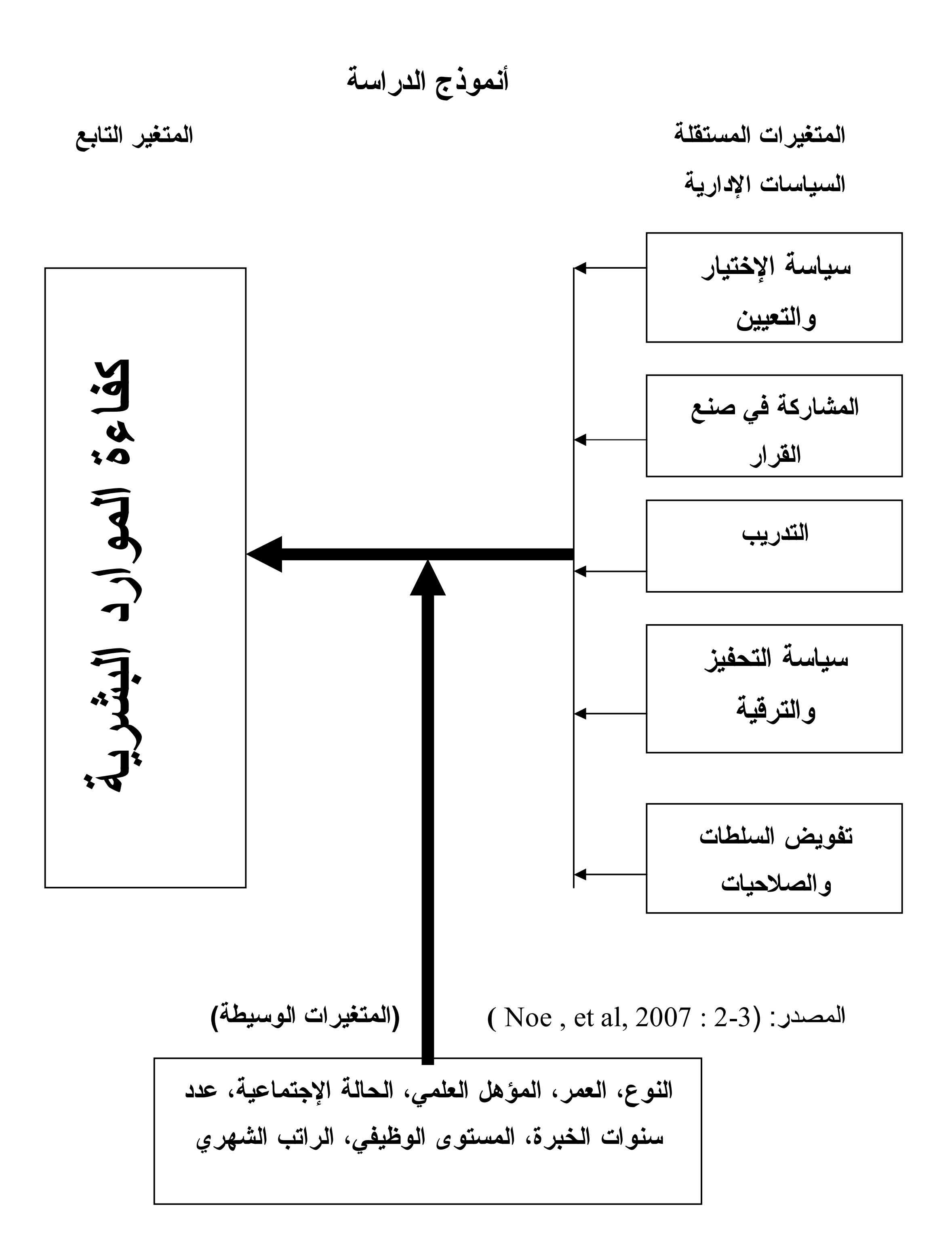
ـ الفرضية الفرعية السادسة (HO2:6): لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للسياسات الإدارية على كفاءة الموارد البشرية في المؤسسات العامة الأردنية يُعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

ـ الفرضية الفرعية السابعة (HO2:7): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للسياسات الإدارية على كفاءة الموارد البشرية في المؤسسات العامة الأردنية يُعزى لمتغير الراتب الشهري للموظف.

6:1 أنموذج الدراسة:

إشتملت الدراسة الحالية على المتغير التابع وهو كفاءة الموارد البشرية في المؤسسات العامة في الأردن، والمتغير المستقل وهو السياسات الإدارية وأبعاده هي: سياسة الإختيار والتعيين، والمشاركة في صنع القرارات الإدارية، والتدريب، وسياسة التحفيز والترقية، وتفويض السلطات والصلاحيات، والمتغيرات الوسيطة وهي: النوع، والعمر، والحالة الاجتماعية، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات العمل في المؤسسة، والمستوى الوظيفي والراتب الشهري للموظف.

والشكل رقم (1) يبين أنموذج الدراسة وفيه المتغيرات المستقلة والمتغير التابع والمتغيرات الوسيطة:


أنموذج الدراسة
المتغيرات المستقلة
السياسات الإدارية
المتغير التابع
سياسة الإختيار والتعيين
المشاركة في صنع القرار
التدريب
سياسة التحفيز والترقية
تفويض السلطات والصلاحيات
كفاءة الموارد البشرية
(المتغيرات الوسيطة)
المصدر: (Noe , et al, 2007 : 2-3)
النوع، العمر، المؤهل العلمي، الحالة الإجتماعية، عدد سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، الراتب الشهري

الشكل رقم (1)

7:1 التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة:

عرف الباحث مصطلحات الدراسة الحالية إجرائياً كالتالي:

ـ **السياسات الإدارية:** هي كل ما يشمل سياسات الاختيار والتعيين، والمشاركة في صنع القرار، والتدريب، وسياسة التحفيز والترقية، بالإضافة إلى تفويض السلطات والصلاحيات، وهي المتمثلة بالمتغير المستقل للدراسة الحالية، والتي تم قياسها من خلال فقرات أداة الدراسة.

ـ **سياسة الاختيار والتعيين:** هي السياسة التي تشمل تعليمات واضحة، والبعد عن المحسوبية، وتقوم على أساس الإعلان عن الوظائف الشاغرة لديها بالتنسيق مع ديوان الخدمة المدنية، **وتعتمد** على أسس علمية مدروسة، ومن خلالها تتم المنافسة بين المرشحين للوظائف الشاغرة من خلال الاختبارات المعدة لهذه الغاية، و يتم الترشيح للوظائف الشاغرة عن طريق مكاتب متخصصة كديوان الخدمة المدنية لملئ الشواغر، والتي تم قياس أثرها على كفاءة الموارد البشرية من خلال فقرات أداة الدراسة من(1 – 6).

ـ **سياسة المشاركة في صنع القرار**: هي السياسة التي من خلالها **يقوم المدير بمناقشة** الموظفين والاستماع لرأيهم قبل اتخاذ القرار، ويتخذ قرارات واقعية وقابلة للتنفيذ من قبل الموظفين، وتكون تلك القرارات واضحة ، ومعلنه للجميع، ومدروسة بشكل علمي قبل اتخاذها، وتتسم القرارات المتخذة من قبل الرؤوساء بالمرونة والقابلية للتعديل، والتي تم قياس أثرها على كفاءة الموارد البشرية من خلال فقرات أداة الدراسة من (7 – 15).

ـ **سياسة التدريب:** هي السياسة التي تسهم في تطوير مهارات اتخاذ القرارات لدى الموظفين ، وتزيد من كفاءتهم، وتساعد في تكوين اتجاهات إيجابية لدى الموظفين نحو أعمالهم، وتسهم في تطوير المعلومات، وتعمل على تحسين إجراءات العمل في المؤسسة، والتي تم قياس أثرها على كفاءة الموارد البشرية من خلال فقرات أداة الدراسة من (16 – 24).

ـ **سياسة التحفيز والترقية:** هي السياسة التي تشمل معايير واضحة للترقية في المؤسسة،وتشمل تقييم الأداء الوظيفي بناءً على أسس موضوعية، ويتم إعطاء الحوافز، من خلالها للموظفين بناءً

على أسس عادلة ، وهي التي تستند إلى معايير موضوعية، والتي تم قياس أثرها على كفاءة الموارد البشرية من خلال فقرات أداة الدراسة من (25 – 30).

ـ سياسة تفويض السلطات والصلاحيات: هي السياسة التي تعني بأن تفويض السلطة للموظفين في المؤسسة، يجعلهم راضين عن أعمالهم، ويؤدي تفويض السلطة إلى زيادة كفاءة الموظفين في المؤسسة، وزيادة إستثمار وقت العمل في المؤسسة، إضافة إلى تحسين كفاءة الإجراءات الإدارية، والتي تم قياس أثرها على كفاءة الموارد البشرية من خلال فقرات أداة الدراسة من (31 -35).

كفاءة الموارد البشرية: هي مستوى الكفاءة المدركة من قبل المديرين في المؤسسات العامة الأردنية من خلال أبعاد السياسات الإدارية التي حددتها الدراسة، كالسرعة والإنجاز، والدقة وقلة الأخطاء، والجودة، وإنجاز أعمال كبيرة الحجم، والإبداع والتطوير في العمل، والتي تم قياسها من خلال فقرات أداة الدراسة من (36 - 41).

المؤسسات العامة: هي المؤسسات العامة الخاضعة لنظام ديوان الخدمة المدنية، كالمجلس الأعلى للشباب، ومؤسسة المناطق الحرة، والمؤسسة العامة للإسكان والتطوير الحضري، والمؤسسة الاستهلاكية المدنية، والمؤسسة التعاونية الأردنية، وسلطة المصادر الطبيعية، وغير ذلك، والتي شملت 14 مؤسسة عامة، متمثلة بمجتمع وعينة الدراسة الحالية.

8:1 محددات الدراسة:

اقتصرت الدراسة الحالية على تقصي أثر السياسات الإدارية على كفاءة الموارد البشرية في المؤسسات العامة الأردنية من وجهة نظر المدراء، وقد اقتصرت على السياسات الإدارية التالية: (سياسات الاختيار والتعيين، والمشاركة في صنع القرار، والتدريب، وسياسة التحفيز والترقية، وأسلوب الإدارة في التعامل مع الموظفين، بالإضافة إلى تفويض السلطات والصلاحيات)، كما واقتصرت في توزيع أداتها على المؤسسات العامة الأردنية التالية: (كالمجلس الأعلى للشباب، ومؤسسة المناطق الحرة، والمؤسسة العامة للإسكان والتطوير الحضري، والمؤسسة الاستهلاكية المدنية، والمؤسسة التعاونية الأردنية، وسلطة المصادر الطبيعية، والمركز الوطني للبحوث والإرشاد الزراعي، وسلطة المياه، وسلطة وادي الأردن، ومؤسسة التدريب المهني، وصندوق المعونة الوطني، والمؤسسة العامة للغذاء والدواء، ومؤسسة سكة حديد العقبة، وصندوق توفير البريد)، وبذلك تشمل الدراسة المحددات التالية:

- **محددات مكانية:**

إقتصرت المحددات المكانية على المؤسسات العامة في العاصمة عمان، والبالغ عددها (14) مؤسسة عامة.

- **محددات بشرية:**

إقتصرت المحددات البشرية على مديري المؤسسات العامة، والبالغ عددهم (225) مديراً ومديرة.

- **محددات زمنية:**

طبقت هذه الدراسة العام الجامعي: (2009-2010) .

9:1 منهجية الدراسة:

إعتمدت الدراسة على البحث الميداني، واتخذت المنهج الوصفي التحليلي، فعلى صعيد المنهج الوصفي تم إجراء المسح المكتبي، والاطلاع على الدراسات والبحوث النظرية والميدانية لأجل بلورة الأسس والمنطلقات التي يقوم عليها الإطار النظري، والوقوف عند أهم الدراسات السابقة التي تشكل رافداً حيوياً في الدراسة، أما على صعيد البحث الميداني التحليلي لتحليل كافة البيانات المتجمعة من خلال الإجابة عن الإستبيان، وإستخدام الطرق الإحصائية المناسبة.

10:1 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من (14) مؤسسة عامة في العاصمة عمان، حيث بلغ عدد العاملين فيها (17431) موظفاً وموظفة حسب إحصائيات ديوان الخدمة المدنية/2009م، وبلغ عدد المدراء العاملين فيها (225) مديراً ومديرة، وذلك حسب إدارات شؤون الموظفين في تلك المؤسسات، وبناءً على ذلك، فقد بلغ حجم مجتمع الدراسة (225) مديراً ومديرة.

11:1 عينة الدراسة:

نظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة، تم أخذ عينة الدراسة بنسبة (100%) من مجتمع الدراسة، والبالغ عددها (225)، وبذلك فقد بلغ حجم العينة (225) مديراً ومديرة.

والجدول رقم (1) التالي يوضح مجتمع وعينة الدراسة:

الجدول رقم (1)

يبين توزيع أفراد مجتمع وعينة الدراسة وعدد الاستبيانات الموزعة والمستردة.

اسم المؤسسة	عدد المدراء (المجتمع)	عدد المدراء (العينة)	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المستردة
المجلس الأعلى للشباب	20	20	20	9
المؤسسة العامة للإسكان والتطوير الحضري	8	8	8	8
مؤسسة المناطق الحرة	22	22	22	18
المؤسسة الاستهلاكية المدنية	24	24	24	21
المؤسسة التعاونية الأردنية	8	8	8	8
سلطة المصادر الطبيعية	20	20	20	18
المركز الوطني للبحوث والإرشاد الزراعي	19	19	19	19
سلطة المياه	20	20	20	15
سلطة وادي الأردن	11	11	11	9
مؤسسة التدريب المهني	12	12	12	11
صندوق المعونة الوطني	16	16	16	15
مؤسسة سكة حديد العقبة	25	25	25	20
المؤسسة العامة للغذاء والدواء	10	10	10	10
صندوق توفير البريد	10	10	10	9
المجموع	225	225	225	190

المصدر: الباحث، 2010

12:1 الدراسات السابقة:

تعد الدراسات السابقة من أهم المرتكزات التي يستند إليها الباحث، إذ تساعده في الإطلاع على نتائج الدراسات السابقة، التي توضح له المحاور التي يجب دراستها، والتعمق فيها، وقد قام الباحث بإجراء مسح للدراسات العربية والأجنبية المتوفرة في هذا المجال والتي تناولت مواضيع سياسة الإختيار والتعيين، والمشاركة في صنع القرارات الإدارية، والتدريب، وسياسة التحفيز والترقية، وتفويض السلطات والصلاحيات، وأثرها على كفاءة الموارد البشرية في المؤسسات العامة، وفيما يلي عرضاً للدراسات التي لها صلة بموضوع هذه الدراسة:

أولاً: سياسة الاختيار والتعيين:

تناولت العديد من الدراسات سياسة الإختيار والتعيين، وأثرها على كفاءة الموارد البشرية في المؤسسات العامة، حيث جاءت دراسة موسى، (2003) التي أجريت حول تقييم الوسائل المستخدمة لإختيار العاملين في المنشآت الصناعية في الأردن وأثرها على أداء العاملين.

وقد دلت نتائج الدراسة إلى عدم وجود توظيف دقيق للوظائف الإدارية الذي يعتمد على تحليل واجبات الوظيفة ومسئولياتها، وما يتطلب أداؤها في المؤسسات الصناعية من تحليل الأعمال وتوصيفها؛ مما أدى إلى التأثير على كفاءة القائمين بتطبيق الوسائل، كما توصلت الدراسة إلى أن الأسس التي تعتمد عليها المؤسسات الصناعية في قياس الأداء غير سليمة من الناحية العلمية، حيث يعتمد قياس الأداء على رأي الرئيس المباشر، مما يقلل من فعاليتها في قياس الأداء للمنشأة، وتحسين وسائل الإعلان المختلفة، ووضع نموذج لطلب الإلتحاق بالعمل، وفقاً لمتطلبات العمل، وترى الدراسة أن على المنشآت وضع سياسة فعالة في تنفيذ عملية التقييم، وذلك بوضع أسس يتم من خلالها التقييم وفقاً لنوعية الأعمال المراد تقييمها.

هذا وقد اتفقت نتائج دراسة موسى،(2003) مع ما توصلت إليه دراسة الجريسي، (2003)، حول معايير إختيار العنصر البشري في القطاع الصناعي بمدينة جدة، في المملكة العربية السعودية، حيث توصلت الدراسة إلى أن هناك جهل في بعض المنظمات، وتأثر بعض القائمين على عملية الإختيار بالعوامل الإجتماعية، وتفضيل الرقابة الإدارية على الرقابة الذاتية وغياب المسؤولية الإجتماعية عن بعض المنظمات.

ثانيًا: المشاركة في صنع القرارات الإدارية:

إهتمت العديد من الدراسات بأثر المشاركة في صنع القرارات الإدارية في المؤسسات العامة، إذ توصلت دراسة أبو قديري (2003)، والتي أجريت حول مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية في الأجهزة الحكومية الأردنية، في إقليم الجنوب في المملكة الأردنية الهاشمية، إلى وجود درجة متوسطة من المشاركة في إتخاذ القرارات الإدارية، وكانت القرارات الروتينية من أكثر القرارات التي يشارك فيها العاملين، ومن أكثر الأساليب في المشاركة إستخداماً كانت المقابلات، والمذكرات، والإقتراحات، والإستعانة بالمختصين من العاملين، كما أظهرت الدراسة وجود رغبة قوية لدى المرؤوسين للمشاركة في إتخاذ القرارات الإدارية، كما توصلت الدراسة إلى أن مشاركة الذكور أكثر من الإناث، وكبار السن أكثر من الصغار، وحملة الدرجات الجامعية العليا، أكثر من حملة المؤهلات الدنيا، والمدراء ومساعديهم أكثر من بقية الموظفين، ومشاركة ذوي الخبرة الواسعة، أكثر من ذوي الخبرة القليلة.

وقد أوصت الدراسة بضرورة إستغلال رغبة العاملين في المشاركة وتنميتها وزيادتها، وزيادة دعم وتشجيع القيادات العليا لهذه المشاركة عن طريق تعديل بعض التشريعات التي تعيق المشاركة، وتوفير الحوافز والمخصصات المالية اللازمة، وعقد دورات تدريبية خاصة بالمشاركة لكل من الرؤساء والمرؤوسين.

أما دراسة الشقصي،(2005) التي أجريت حول مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات في جامعة السلطان قابوس، وأثرها على أداءهم، فقد أظهرت عدم وجود فروق في النمط المؤسسي ونوعية القرار.

وبالنسبة لمتغير المؤهل العلمي فقد بينت الدراسة عدم وجود فروق في كافة الأبعاد تعزى لهذا المتغير في حين بينت نتائج الدراسة وجود فروق في أبعاد الدراسة مجتمعة ومنفردة تعزى لطبيعة العمل، وكذلك بينت نتائج الدراسة وجود فروق في أبعاد الدراسة تعزى
لمتغير سنوات الخبرة، كما أظهرت الدراسة أن العاملين يؤيدون المشاركة في إتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم.

وقد أوصت الدراسة بضرورة مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات اليومية في الجامعة، بشكل أكبر، والعمل على مشاركة العاملين ذوي الكفاءات العالية بالنسبة للقرارات الإستراتيجية، والأخذ برأيهم، وتفعيل المشاركة في اتخاذ القرارات من خلال تقديم الحوافز للعاملين للمشاركة في القرارات الإدارية وتوفير الظروف المناسبة لهم.

هذا وقد إتفقت دراسة أبو قديري، (2003) مع ما أوصت به دراسة الشقصي (2005)، بضرورة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات اليومية في الجامعة بشكل أكبر، والعمل على

مشاركة العاملين ذوي الكفاءات العالية بالنسبة للقرارات الإستراتيجية، والأخذ برأيهم وتفعيل المشاركة في اتخاذ القرارات.

وبينت دراسة العواودة، (2007) التي هدفت إلى التعرف على العوامل المؤثرة على نمط اتخاذ القرار الإداري لدى المديرين في القطاع العام في الأردن، أنه لا يوجد أثر دال إحصائيًا في أنماط اتخاذ القرارات لدى المديرين في الوزارات في الأردن يعزى إلى النوع والعمر والخبرة والمؤهل العلمي والمستوى الإداري، كما أنه يوجد هناك أثر دال إحصائياً في أنماط اتخاذ القرارات المبرمجة، لدى المديرين في الوزارات المركزية في الأردن يعزى إلى متغير العمر، وأنماط اتخاذ القرارات غير المبرمجة تعزى للمؤهل العلمي، ومن أهم ما وصت به الدراسة ما يلي:

أولاً: أهمية تحديث التشريعات واللوائح حتى تتناسب مع طبيعة المستجدات المتعلقة باتخاذ القرارات.

ثانياً: عقد ورشات عمل للمديرين، حول السبل والآليات المستخدمة في اتخاذ القرارات غير المبرمجة.

ثالثاً: مراعاة عناصر البيئة الداخلية والخارجية عند اتخاذ القرارات.

رابعاً: أهمية توفير بيانات ومعلومات دقيقة ومتكاملة من أجل اتخاذ القرارات المبرمجة وغير المبرمجة.

وبناء على ذلك نجد أن الدراسات التي تناولت عنصر المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية، تتفق مع رغبة العاملين في المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية، وأيضا نجد أن هناك إتفاق حول تأثير العوامل الديموغرافية في عملية اتخاذ القرارات الإدارية فيها، أيضا هناك ضرورة لتحديث التشريعات واللوائح، حتى تتناسب والمستجدات، بما يتعلق باتخاذ القرارات الإدارية.

ثالثًا: التدريب:

تناولت الكثير من الدراسات أثر التدريب على كفاءة العاملين في المؤسسات العامة، إذ جاءت دراسة جايلن، Gaylen (2000)، حول إدارة الموارد البشرية، وإدارة الجودة الشاملة وأداء الشركة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فقد توصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين ممارسات محددة لإدارة الموارد البشرية، والأداء المؤسسي، وإن ممارسة التدريب تساعد في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

هذا وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة فاي وبجوركمن، Fey & Bjorkmen (2003)، حول أثر ممارسة إدارة الموارد البشرية على الأداء الثانوي في روسيا، في وجود علاقة قوية وإيجابية في ممارسات تطوير الموارد البشرية، وأداء الشركات التابعة، أيضا وجود علاقة إيجابية بين تطوير الإدارة والموظفين من جهة، وأداء الشركة من جهة أخرى، ومن العوامل المعززة لهذه العلاقة الإيجابية شمولية التطوير وعمل الفريق.

أيضا نجد أن هناك اتفاق ما بين هذه الدراسات السابقة ودراسة ليان، LiYan (2003) حول العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي، إلى أن هناك علاقة قوية بين تدريب العاملين، وأداء السوق، ووجود تأثير إيجابي بين أثر العمل على الأداء التنظيمي، في حين أن التفاعل بين التدريب واختيار العاملين له أثر ايجابي على أداء السوق.

وفي دراسة العازمي، (2006) حول العوامل المؤثرة على أداء المهندسين السعوديين العاملين في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، توصلت الدراسة إلى أن التدريب يؤثر إيجاباً على أداء المهندسين السعوديين.

وقد إتفقت هذه الدراسة مع دراسة نوفل، (2007) حول أثر إستراتيجية التدريب على أداء العاملين في المصارف التجارية الأردنية، والتي أظهرت أن نسبة من المديرين المشمولين لديهم عدم وضوح وإدراك للمفهوم العلمي المعاصر لإستراتيجية التدريب، وإن غالبية المصارف تقوم بتقديم برامج تدريبية داخلية وخارجية لإفرادها العاملين، وتركز على أسلوب المحاضرات، وأسلوب تدوير العمل بدرجة عالية في تقديم برامجها التدريبية، وإن المصارف تستخدم وسائل تكنولوجية تقليدية كأساس لتطبيق برامج إستراتيجياتها التدريبية بنطاق عالي من الممارسة، وكذلك إن مساهمة الإدارة العليا بدعم ومساندة إستراتيجية التدريب كانت متوسطة، كما توصلت الدراسة إلى أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين عينة الدراسة في ممارسة أنشطة وخطوات بناء إستراتيجية التدريب، وكذلك ممارسة مراحل العملية التدريبية من مدخل إستراتيجي تعزى لكل من المستوى التعليمي، وسنوات الخبرة.

وقد أوصت هذه الدراسة بضرورة قيام المصارف التجارية الأردنية بتوفير دورات تدريبية لمديري إدارة الموارد البشرية، حول مفهوم النهج الإستراتيجي وكيفية تبنيه وممارسته على مستوى أنشطة التدريب والاستمرار في تنويع البرامج التدريبية المقدمة إلى أفرادها العاملين، بالإضافة إلى ممارسة مراحل العملية التدريبية بشكل أكثر فاعلية، خاصة في مجال التنفيذ، والأخذ بعين الاعتبار أهداف التدريب، ونقل واقع التدريب النظري إلى الواقع الميداني، و تبني الوسائل التكنولوجية الحديثة كأساس لتطبيق برامج استراتيجياتها التدريبية، وضرورة توفير الدعم من قبل الإدارة العليا نحو الالتزام بإستراتيجية التدريب، كما أوصت الدراسة إلى ضرورة إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية على قطاعات أخرى كالقطاع الصناعي.

وتناولت دراسة جاردنر Gardner وآخرون (2000)، قياس ممارسات الموارد البشرية في ولاية نيويورك في الولايات المتحدة الأمريكية، ولتحقيق أغراض الدراسة، قام الباحثون بمراجعة مجموعة من الدراسات، التي تغطي المؤسسات الكبيرة من مختلف القطاعات على مستوى الشركات، والمصارف التجارية، وغيرها من وحدات الأعمال المستقلة على مستوى الدراسة، في ولاية نيويورك في الولايات المتحدة الأمريكية، وأشارت

النتائج إلى وجود كميات كبيرة من الأخطاء في قياس ممارسات الموارد البشرية، و يوصي الباحثون مستقبلاً بمناقشة الآثار المترتبة على أداء الموارد البشرية، وأوصى الباحثون بتكثيف عمليات التدريب للتقليل من الأخطاء في العمل.

إتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة العازمي، (2006) التي أظهرت أن التدريب يؤثر إيجاباً، على أداء المهندسين السعوديين، كما وإتفقت مع نتائج دراسة نوفل، (2007) التي أوصت بضرورة قيام المصارف التجارية الأردنية بتوفير دورات تدريبية لمديري إدارة الموارد البشرية حول مفهوم النهج الإستراتيجي وكيفية تبنيه وممارسته على مستوى أنشطة التدريب والإستمرار في تنويع البرامج التدريبية المقدمة إلى أفرادها العاملين. بالإضافة إلى ممارسة مراحل العملية التدريبية بشكل أكثر فاعلية وخاصة في مجال التنفيذ والأخذ بعين الإعتبار أهداف التدريب ونقل واقع التدريب النظري إلى الواقع الميداني.

رابعًا: سياسة التحفيز والترقية:

تطرقت العديد من الدراسات لمسألة سياسة التحفيز والترقية، وأثرها على كفاءة الموارد البشرية في المؤسسات العامة، حيث أظهرت دراسة جايلن، Gaylen (2000) حول إدارة الموارد البشرية، وإدارة الجودة الشاملة، وأداء الشركة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أن ممارستي التعويض والتحفيز الجماعي تساعدان في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وكما أظهرت

الدراسة أيضا الأثر التفاعلي لإدارة الجودة الشاملة مع ممارسة إدارة الموارد البشرية وأثرها على الأداء المؤسسي.

وقد إتفقت هذه الدراسة مع دراسة فاي وبجوركمن Fey & Bjorkman (2003)، والتي توصلت إلى وجود علاقة قوية وإيجابية في ممارسات تطوير الموارد البشرية وأداء الشركات التابعة، أيضًا وجود علاقة إيجابية بين تطوير الإدارة والموظفين من جهة وأداء الشركة من جهة أخرى، ومن العوامل المعززة للعلاقة الإيجابية مع شمولية التطوير وعمل الفريق واللامركزية ووجود نظام حوافز.

وقد تناولت دراسة الهرفي، (2006) أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركة الإتصالات السعودية، وتوصلت إلى أن الحوافز المادية والمعنوية تلقى إهتماما متوسطًا من قبل الموظفين، ويطمحون إلى حوافز أكبر وأفضل، وأن الحوافز السلبية والإيجابية المقدمة من الشركة تلقى إهتماما مرتفعًا من قبل موظفي الشركة، وإن الحوافز الفردية والجماعية أيضًا تلقى اهتماما مرتفعًا، وإن تطبيق الحوافز المادية والمعنوية يؤدي إلى تحسين الأداء في الشركة، وإن نتائج الإرتباط بين (الحوافز المادية والمعنوية) وبين أداء العاملين بصورة متوسطة عكست أهمية تطويرها من قبل الشركة.

كما تناولت دراسة العازمي، (2006) العوامل المؤثرة على أداء المهندسين السعوديين العاملين في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، وتوصلت إلى أن نظم الحوافز المادية والمعنوية، يؤثر على أداء المهندسين السعوديين، كما أن ضعف مستوى المناخ والبيئة التنظيمية لا تدعم الأداء الجيد بالشكل الكافي.

وقد إتفقت نتائج هذه الدراسات مع نتائج دراسة قويشة، (2007) حول أثر الحوافز على مستوى أداء العاملين في شركة الواحة للنفط الليبية، من حيث وجود أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في الشركة، وأيضا أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز الفردية والجماعية على أداء العاملين في الشركة، كما شكلت الحوافز المعنوية المرتبة الأولى في تأثيرها على أداء العاملين، بينما شكلت الحوافز الجماعية المرتبة الأخيرة، وقد أوصت الدراسة على أهمية تفعيل الحوافز الجماعية في الشركة.

خامسًا: تفويض السلطات والصلاحيات:

تناولت الكثير من الدراسات أثر تفويض السلطات والصلاحيات على كفاءة الموارد البشرية في المؤسسات العامة، حيث أظهرت دراسة الكليبي، (2000) حول تفويض السلطة الإدارية في الأجهزة الحكومية في اليمن، وجود مستوى متوسط من ممارسة التفويض في الأجهزة الحكومية اليمنية وإن تنمية الموارد البشرية بشكل مستمر يسهم بشكل فاعل في ممارسة عملية التفويض، إن المسؤولية والمسائلة أثرت بشكل سلبي في تفعيل عملية التفويض للسلطة الإدارية. وكذلك ارتفاع نسبة المركزية الإدارية أثر على مستوى التفويض، كما أظهرت النتائج أن التشريعات (الأنظمة، القوانين، اللوائح) الحكومية تشكل عوائق رئيسية تحد بشكل كبير من عملية التفويض، وإن مستوى الثقة بين طرفي التفويض متدني، كما أظهرت النتائج أن نسبة الوعي بأهمية التفويض كانت عالية، إلا أنه لم ينعكس على درجة ممارسة التفويض، وأيضًا إن طبيعة العمل هي التي تحكم ممارسة عملية التفويض، وإن التفويض في معظمة تم في الأعمال الروتينية البسيطة، هذا وقد أوصت الدراسة بالعمل على زيادة الاهتمام بالتدريب الذي يستهدف تنمية الموارد البشرية وإعتماد اللامركزية الإدارية كأسلوب علمي لتوزيع السلطة، وإعادة النظر في التشريعات التي تحكم العمل الإداري وعملية التفويض.

في حين تناولت دراسة المطيري، (2007) أثر التفويض على فعالية أداء الموظفين التنظيمية في الوزارات السعودية، وتوصلت إلى النتائج التالية: إن مستوى تفويض السلطات في الوزارات السعودية كان فوق المتوسط، أي أن الوزارات تأخذ بسياسة التفويض بدرجة متوسطة، كما أن هناك أثر للتفويض بشكل عام على فاعلية أداء الموظفين التنظيمية في الوزارات، وإن هناك أثر لتحديد المسؤوليات والواجبات على فاعلية أداء الموظفين التنظيمية في الوزارات، بالإضافة إلى أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في أثر التفويض على فاعلية أداء الموظفين التنظيمية في الوزارات، تعزى إلى متغير العمر والخبرة، وتوصلت أيضاً إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أثر التفويض على فاعلية أداء الموظفين التنظيمية في الوزارات تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتفويض السلطة من أجل زيادة أداء الموظفين في الوزارات، وبناء الثقة بين الموظفين؛ لتعزيز تفويض السلطات، وتحديد المسؤوليات والواجبات، ودراسة العلاقة بين التفويض وتقييم أداء العاملين بحيث تؤخذ في الإعتبار، قدرة الموظف على تحمل المسؤوليات عند تقييم أدائه، بالإضافة إلى ضرورة إجراء مزيد من الدراسات والأبحاث حول العوامل التي تسهم في تفويض السلطات بشكل فعال.

وفي ضوء ذلك نجد أن الدراسات السابقة تتفق من حيث الإهتمام بممارسة التفويض في الأجهزة الحكومية، وأن مستواها متوسطة في كلا الدراستين، هذا وقد دعت الدراسات السابقة إلى الإهتمام بالتفويض لزيادة كفاءة الأداء لدى العاملين، كما نجد في دراسة المطيري،(2007) أن هناك فروقاً دالة إحصائيا في أثر التفويض على أداء الموظفين تُعزى إلى متغير العمر والخبرة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أثر التفويض على فاعلية الأداء، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أثر التفويض على فاعلية أداء الموظفين تعزى لمتغير المؤهل العلمي، كما أوصت دراسة المطيري بضرورة إجراء المزيد من البحوث والدراسات التي تسهم في تفويض السلطات بشكل فعال.

سادسًا: كفاءة الموارد البشرية:

إهتمت الكثير من الدراسات بكفاءة الموارد البشرية في المنظمات، إذ تناولت دراسة بيكر،Becker (1996)، أثر إدارة الموارد البشرية في تقدم الأداء التنظيمي في أمريكا، حيث تبين في الدراسة أن الأعمال المتغيرة يجب أن تقوم بالتحسين المستمر في أدائها عن طريق تخفيض التكاليف والمنتجات والعمليات وتحسين الجودة والإنتاجية والدخول السريع للأسواق، كذلك بينت الدراسة أن الكفاءة تساهم في نمو العائد من خلال تقليل التوظيف، وإعادة الهياكل الجديدة، وستكون أكثر ملائمة للمنظمات الإستراتيجية، وأن المنظمات تستطيع أن تذهب أبعد من الدور التقليدي لتصبح شريكًا إستراتيجيًا في معظم المنظمات.

وقد إتفقت هذه الدراسة مع دراسة يوندت، Youndt (1996)، حول إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية الصناعة، وترسيخ الأداء، من حيث تركيز نظام إدارة الموارد البشرية على رأس المال البشري، وتعزيز الأبعاد ذات الصلة المباشرة بالأداء التشغيلي المتمثلة بإنتاجية الموظفين، وكفاءة الآلة، والمواءمة بين الزبائن.

وفي دراسة العازمي، (2006) حول العوامل المؤثرة على أداء المهندسين السعوديين العاملين في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، توصلت الدراسة إلى أن هناك عدم توافر لخصائص الكفاءة، والفاعلية، والإنجاز في أداء المهندسين السعوديين العاملين في الأجهزة الحكومية السعودية، كما أن هناك ضعف في مستوى المناخ والبيئة التنظيمية، حيث أنها لا تدعم الأداء الجيد بشكل كافٍ.

وقد أوصت الدراسة بضرورة تبني الأساليب والأدوات التكنولوجية المناسبة لأداء المهندسين، وضرورة العمل على تطوير وتحديث الإجراءات والنشاطات التنظيمية في الوزارات السعودية، والعمل على تصميم نظام حوافز مادية ومعنوية فعالة، أيضًا تصميم برامج

تدريبية مناسبة للمهندسين، والعمل على توفير المتطلبات اللازمة لذلك، وإيجاد بيئة ومناخ وثقافة تنظيمية فعالة، تشجع على الإبداع والأداء المتميز.

وقد إتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة الحياصات، (2007) التي تناولت معايير قياس كفاءة وفعالية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية، والتي أشارت إلى وجود علاقة إيجابيه بين كفاءة وفعالية إستراتيجيات الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، الإختيار والتعيين، وتقييم أداء العاملين، وتدريب العاملين) في المؤسسات الصحفية الأردنية وأدائها المؤسسي، وقد أوصت الدراسة بربط معايير الإختيار والتعيين مع الأهداف النهائية للمؤسسة، والإستمرار بتقييم أداء العاملين من خلال إعتماد نماذج التقييم لأدائهم، والإستمرارية بتدريب العاملين من خلال عقد دورات جماعية داخلية وخارجية، والإهتمام بتنمية مهاراتهم، وضرورة ربط التدريب مع أهداف المؤسسة.

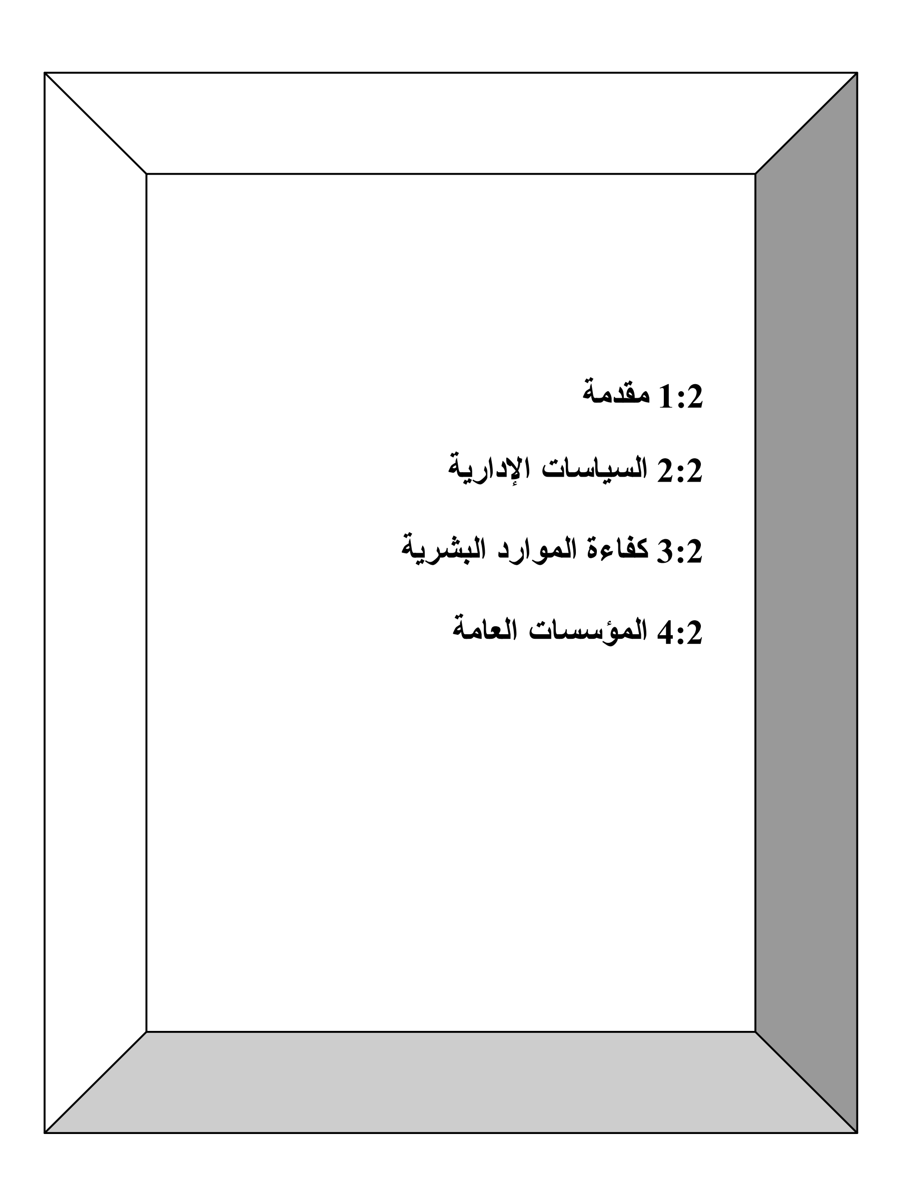
وفي دراسة بايووي وبوسيلي Boselie و Paauw (2005)، بعنوان "كفاءات وظائف الموارد البشرية في الشركات الأوروبية"، هدفت إلى دراسة مستوى كفاءات الموارد البشرية في أوروبا، وأثر ذلك في وظيفة العامل من الموارد البشرية، ولتحقيق أغراض الدراسة، قام الباحث بدراسة البحوث التجريبية الأخيرة التي أجريت على كفاءات الموارد البشرية في أوروبا، بالإضافة إلى جمع البيانات من عام 2002، حيث أشارت النتائج إلى أن شخصية ومصداقية الموارد البشرية تؤثر تأثيراً إيجابياً على ترتيب الوظيفة والعمل، كما أشارت النتائج إلى أنه وفقاً لغير المستجيبين لإدارة الموارد البشرية، فإن الاستراتيجيات المساهمة هي الكفاءات التي من شأنها أن تؤدي إلى القدرة التنافسية المالية، بينما يعتبر مدراء الموارد البشرية أن الخبرة في معرفة الأعمال التجارية، تكون حاسمة بالنسبة للقيمة المضافة للعمل، ووظيفة الموارد البشرية، وبهذا فقد إتفقت هذه الدراسة مع نتائج دراسة بيكر ،Becker (1996)، ودراسة الحياصات، (2007)، ودراسة العازمي، (2006)، حيث إتفقت هذه الدراسات على أن إستخدام الإستراتيجيات، والسياسات الإدارية، يؤدي إلى تمتع الموارد البشرية بكفاءات عالية في الأعمال.

13:1 ما يميز هذه الدراسة:

تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في كونها تبحث في أثر السياسات الإدارية على كفاءة الموارد البشرية في المؤسسات العامة الأردنية وفقًا لتصورات المديرين أي أنها تبحث في نشاطات الموارد البشرية كافة، في حين أن الدراسات السابقة هدفت في بحثها بالتركيز على واحدة فقط من أنشطة الموارد البشرية، وقد قامت هذه الدراسة بأخذ كفاءة الموارد البشرية كمتغير تابع، ودراسة علاقته بالسياسات الإدارية، بينما نجد أن الدراسات السابقة ركزت على جانب واحد من هذه الأنشطة وعلاقته بالأداء المؤسسي، أيضًا ما تتميز به هذه الدراسة اهتمامها بالمؤسسات العامة الأردنية بحيث تعزز نقاط القوة وتعالج نقاط الضعف وتضع الحلول والتوصيات المناسبة لها للوصول إلى أقصى كفاءة للموظف بينما الدراسات السابقة ركزت في أغلبها على مؤسسات مختلفة كالبنوك، والشركات العربية والأجنبية، وفي بيئات مختلفة تختلف عن بيئة هذه الدراسة، كذلك تعتبر هذه الدراسة المحاولة الأولى التي تناولت هذا الموضوع (حسب علم الباحث).

الفصل الثاني

الإطار النظري



الفصل الثاني

الإطــار النظــري

1:2 مقدمة:

يعتبرعلم الإدارة من العلوم الإنسانية، أي من العلوم المتخصصة بالإنسان، وموضوع هذا العلم هو الإنسان وبناءً على ذلك فأنه يتعلق بعمليات حية ومعقدة، فالإدارة للدارس في العلوم السياسية مثلاً تمثل العلاقة بين جهاز الدولة والإدارة التنفيذية اللازمة لتطبيق سياساتها وتنفيذ قراراتها، وأما للدارس في القانون الدستوري فالإدارة تمثل تطبيق التشريعات والقوانين التي تضعها الدولة ممثلة في أجهزتها التشريعية والحقوقية المختلفة، هذا وتمثل الإدارة العامة لعالم إدارة الأعمال والاقتصاد، مجموعات من الأنشطة المتعلقة بتنفيذ خيارات اقتصادية متعددة يراعى في المفاضلة بينها، عاملي التكلفة والكفاءة.

2:2 السياسات الادارية.

1:2:2 ماهية السياسات الإدارية:

تعد السياسات الإدارية وسائل مساعدة على تحقيق أهداف المنظمات، وهي بمثابة دليل إرشادي يتم وضعه مسبقا لمساعدة الإدارة في توجيه عملية صنع القرار ذات العلاقة بتلك الأهداف، وهي بذلك تفرض تأثيراً كبيراً على الكيفية التي ينجز بها المدراء أعمالهم، وعادةً ما تكون هذه السياسات مرشدة أكثر من مجرد كونها قواعد صارمة وسريعة، فالسياسات عادةً تكون مرنة، وتحتاج إلى التفسير والحكمة في استخدامها.

وضمن هذا الإطار، فقد تعددت الجهود التي بذلت في مجال وضع تعريف واضح، ومحدد للسياسات الإدارية، فالبعض عرفها بأنها: مجموعة من القواعد والتوجيهات التي تصدرها إدارة الموارد البشرية في المنظمة لترشد العاملين في أداء وظائفهم (السلمي،2000).

والبعض الآخر عرفها بأنها: مجموعة القواعد، والنظم، والمبادئ، والقوانين، واللوائح، التي ترسمها وتصنعها الإدارة العليا للمنظمة بقصد توحيد وتوجيه جهود العاملين في كافة المستويات الإدارية نحو تحقيق الهدف المنشود، كما أن السياسات الإدارية تعتبر جزءاً هاماً من عملية التخطيط (الفرا والزعنون ، 2007 : 693).

ويعرفها آخرون بأنها: ضابط عام لجميع العاملين في المؤسسة، وهي الطريق لتحقيق أهداف المؤسسة (المطيري، 2007).

ومن خلال ذلك يمكن استخلاص العناصر التالية:

ـ تصف السياسات الإدارية الخطوط العريضة، التي تنوي الإدارة السير عليها في تعاملاتها مع الأفراد.

ـ يتم صياغة السياسات الإدارية في ضوء أهداف المنظمات.

ـ توفر السياسات الإدارية التوجيه والإرشاد للإدارة نحو تحقيق أهداف معينة.

ـ تتمتع السياسات الإدارية بالمرونة، فالمدير غير مطالب بالتقيد الحرفي بالعبارات الجامدة.

وتتضمن السياسات الإدارية المجالات التالية (ماهر، 2004 :91):

- سياسة الاختيار والتعيين.
- سياسة الإشراف.
- سياسة التدريب.
- سياسة الحوافز والأجور.
- سياسة تقييم الأداء.

2:2:2 أنواع السياسات الإدارية:

أولاً: سياسة الاستقطاب: يقصد بالاستقطاب: البحث واجتذاب مجموعة من الأفراد المؤهلين لحثهم للعمل في المنظمة، وفي هذا الصدد، فإن عملية استقطاب الأفراد المؤهلين تتم من خلال مصدرين اثنين هما (Thomas &Carl ,1990):

ـ مصادر داخلية: من أهمها النقل، والترقية، وتعد المصادر الداخلية للاستقطاب هامة جداً لأنها تحقق مزايا عديدة، كانسجام العاملين الحاليين مع بيئة وثقافة المنظمة، ويتيح المصدر الداخلي للعاملين الحاليين للتنقل داخل المنظمة، مما يخلق الحافز لديهم للبقاء، ويعزز ولائهم للمنظمة، ويوفر الخبرة والمعرفة لدى العاملين الحاليين في المنظمة، وبالتالي فهم أكثر كفاءة في العمل من الموارد البشرية الجديدة.

ـ مصادر خارجية: تلجأ بعض المنظمات لاستقطاب موارد بشرية من الخارج، استناداً على أن الموارد البشرية تحمل أفكاراً حديثة، وتصورات متطورة، ومن أهم المصادر الخارجية لإستقطاب الموارد البشرية هي: الإعلانات، والمؤسسات التعليمية، ومكاتب العمل، وغير ذلك.

ثانياً: سياسة الإختيار والتعيين: تعتبر سياسة الإختيار والتعيين في المنظمات، من ركائز السياسات الإدارية؛ لأنها تشكل حلقة الوصل مع وظيفة تخطيط القوى العاملة، وعلى ضوء سياسة الإختيار والتعيين تتحدد مسارات الأنشطة اللاحقة، كالتدريب والمسارات الوظيفية، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وخفض التكاليف (سندي،2000).

وتعتبر سياسة الإختيار والتعيين أيضاً بأنها: سلسلة من الخطوات تبدأ بالفحص المبدئي، وتنتهي بتوجيه الأفراد الناجحين، وتكييفهم مع المحيط الجديد الذي سيعملون به، وهي العمل الذي بموجبه يتم انتقاء أفضل، وأنسب المتقدمين للوظيفة في المنظمة؛ وذلك حسب متطلبات كل وظيفة؛ لتمكينهم من أداء مهامها بكفاءة (الشريف وماهر ، 2009).

ومن أهم مراحل سياسة الاختيار والتعيين ما يلي:

ـ طلب التوظيف Application Blank: تعتبر هذه المرحلة من المراحل الأولى لسياسة الاختيار والتعيين، إذ يتضمن هذا الطلب فقرات مصممة مسبقاً؛ للحصول على معلومات شخصية عن طالب الوظيفة، كالإسم، والعنوان، ورقم الهاتف، وكذلك لمحة تاريخية عن أنشطته، ومهاراته، ومؤهلاته العلمية، ومن ثم تتم عملية مراجعة، وإنتقاء الطلبات المقبولة عن طريق مقارنتها مع الشروط المحددة لقبوله، حيث تخضع الطلبات المقبولة إلى تقييم لانتقاء أفضلها، وذلك عن طريق تحديد أهمية كل فقرة، وإعطائها وزن معين، ويمكن القول أن هذه المعلومات أساسية للتنبؤ بمقدرة ورغبة طالب العمل في الوظيفة المتقدم لها.

ـ المقابلات Interviews: وهي من أكثر الوسائل شيوعاً في انتقاء المتقدمين للعمل، حيث أن معظم المنظمات تعتمد عليها، وتأتي المقابلات، كأداة هامة للتنبؤ في النجاح والأداء الجيد في العمل، كما تعد وسيلة داعمة ومؤكدة للمعلومات التي يتم الحصول عليها، من خلال طلب التوظيف (عقيلي، 2005).

ـ الاختبارات Testes (عباس وعلي ،1999): وهي وسيلة لمعرفة جانب من سلوك الفرد واتجاهاته، حيث تقيس مدى توافر مؤهلات معينة لدى المتقدم للوظيفة، وهذه المؤهلات مطلوبة لمن يشغل هذه الوظيفة، ومن هذا المنطلق يشترط توافر الصدق والثبات في هذه الاختبارات، وبالتالي اختيار أفراد أكثر إنتاجية، وفي هذا السياق لا بد من الإشارة إلى أن الاختبارات ليست المقياس الوحيد للحكم على مدى صلاحية، أو عدم صلاحية المرشحين للعمل، حيث أن جزءاً لا بأس به من نتائج الاختبارات يعتمد على الرأي الشخصي للجهة التي تقوم بالاختبارات من جهة،

ومن جهة أخرى اختلاف القدرة الذهنية للفرد من فترة إلى أخرى، إضافة إلى الخوف والاضطراب اللذان يرافقانه أثناء إجراء الاختبار.

ثالثاً: سياسة التدريب: يمكن النظر إلى التدريب، كمنظومة عمل تتكون من ثلاثة عناصر كالمدخلات، والعمليات، والمخرجات، وتتكون السياسات التدريبية، بإعتبارها نظام من العناصر التالية: المتدربين، والمدربين، والمواد التدريبية، ومكان التدريب، وأساليب التدريب، ووسائل الإيضاح السمعية والبصرية، وبرامج التدريب، وميزانية التدريب، وأساليب التقييم والمراجعة، ونماذج المتابعة، وقياس متعدد المراحل لنتائج التدريب، وتعمل جميع هذه العناصر السابقة بشكلٍ مترابط، ومتكامل في سبيل تحقيق الغاية المرجوة من العملية التدريبية والمتمثلة في العمل على إكساب الموارد البشرية المهارة والكفاءة؛ لتلبية حاجات العمل الحالية.

رابعاً: سياسات الترقية: تعد سياسات الترقية من أهم المصادر الداخلية التي تعتمد عليها المنظمات في تلبية احتياجاتها من الموارد البشرية، وذلك لملء الشواغر الوظيفية فيها، وتعرف الترقية بأنها: عملية انتقال الفرد من وظيفته الحالية إلى وظيفة أعلى، بحيث يتحقق أكبر قدر من التوافق بين مؤهلات الفرد وقدراته، وبين متطلبات الوظيفة المنقول إليها (القحطاني، 2005).

ويرافق هذا الانتقال أحياناً زيادة في الأجر، وإلقاء المزيد من الواجبات والمسؤوليات على عاتق الفرد، بالإضافة إلى تحسين في المركز الاجتماعي، ومن الجدير بالذكر أن هناك ترقيات لا يرافقها زيادة في الأجر ، وهي التي يطلق عليها بالترقية الجافة، وهذا النوع من الترقيات يحظى باهتمام الإدارة العليا، أي أنه عبارة عن انتقال إلى عمل أكثر مسؤولية ومركزاً، وبصفة عامة تتم عملية الترقية وفقاً للكفاءة، ووفقاً للأقدمية (حنفي، 2000).

خامساً: سياسة الإشراف: ويمكن تعريف الإشراف بأنه: توفير القيادة السليمة والتوجيه العلمي الصحيح للعمالة في المستوى الإداري الأول، من خلال خلق جو من التفاعل الإيجابي بين الرئيس ومرؤوسيه لتحقيق أعلى كفاءة داخل المنظمة، ويمكن أن يتم إطلاق الإشراف على كل الأفراد العاملين في جميع المستويات الإدارية، طالما أن كل فرد من أعلى قمة الهرم الإداري إلى قاعدته يدير عملاً يقوم به أشخاص آخرون، داخل نطاق التسلسل الإداري، إلا أن الإشراف من منظوره الضيق، يتطلب أن تكون مهمة المشرفين المباشرين في المستوى الإداري الأول، وفي قاعدة الهرم الإداري التقليدي للمنظمة، ويتطلب الإشراف أن يكون المشرف ملماً بمبادئ العلاقات الإنسانية، لا سيما أنه يتعامل مع عناصر بشرية تختلف في صفاتها الشخصية، وسلوكها، ودوافعها، وبالتالي عليه أن يتعرف على هذه الاختلافات كي يستطيع تنمية علاقاته مع مرؤوسيه، وحثهم على العمل بكل رغبة واقتناع (الصرن، 2002: 102).

سادساً: سياسة الأجور والرواتب: تحتل سياسة الأجور والرواتب أهمية كبيرة ؛ نظراً لأن تكاليف الرواتب والأجور تشكل نسبة كبيرة من التكاليف الإجمالية التي تتحملها المنظمات، إضافةً إلى أن بقاء واستقرار الموارد البشرية في المنظمات، يتوقف إلى حدٍ كبير على السياسات التي تتبعها المنظمات في مجال الرواتب والأجور، ولا بد من الإشارة إلى أن تقييم وبناء سياسات الرواتب والأجور يتم على ضوء الأساليب الحديثة لتقييم الوظائف إلى جانب تقييم الأداء، بالإضافة إلى دراسة ظروف العمل، ومستوى التكنولوجيا، والأخذ بعين الاعتبار سياسة الدولة، ودور النقابات العمالية في هذا المجال (عباس، 2003).

3:2:2 خصائص السياسات الإدارية:

تتمتع السياسات الإدارية بمجموعة من الخصائص كي تحقق الأهداف المرجوة منها ومن أهم هذه الخصائص ما يلي:

- يتم وضع السياسات الإدارية في إطار دراسة كاملة للأوضاع، والسياسات العامة للدولة.
- السياسات الإدارية تكون متوافقة مع إمكانيات المنظمة المعنية وقدراتها.
- يتم وضع السياسات الإدارية على أسس علمية ومدروسة، وتصاغ بدقة، ووضوح لتعطي الفهم المطلوب منها.
- تتسم بالترابط مع سياسات واستراتيجيات المنظمة، في سبيل تحقيق أهدافها.
- تتسم بالمرونة؛ بحيث يمكن إدخال تعديلات عليها، بما يتناسب مع التغيرات المحيطة.
- تعطي السياسات الإدارية نوعاً من الحرية لصانعي القرارات؛ بحيث تعطي حدوداً عليا ودنيا؛ كي يستطيع صانعي القرار التحرك ضمنها.
- تكون مكتوبة ومعروفة للجميع مما يضمن استقرار العلاقات بين الإدارة والموظفين (عقيلي، 1997).

4:2:2 أهمية السياسات الإدارية:

تكمن أهمية السياسات الإدارية في الأمور التالية (ماهر، 2004):

ـ إن وجود سياسات إدارية يؤدي إلى تحقيق فوائد كثيرة للمنظمة، حيث أنها ترشد المدراء نحو تحقيق أهداف المنظمة، وتقلل من مخاطر عدم التأكد.

ـ إن السياسات الإدارية تجعل عملية اتخاذ القرار أمراً سهلاً؛ لأنها تحدد مسبقاً ما يجب عمله.

ـ توفر السياسات الإدارية المعايير اللازمة لمتابعة الأداء والرقابة عليه.

ـ تسهم السياسات الإدارية في اتخاذ قرارات وفق أسس علمية ومنطقية بعيداً عن الارتجال.

ـ تحدث السياسات الإدارية نوعاً من الاتساق والثبات في السلوك الإداري ما بين العاملين، والإدارة العليا.

وتأسيساً على ذلك أشار غنيم، (2004: 97-103) إلى أهمية السياسات الإدارية بما يلي:

ـ السياسات الإدارية تؤدي إلى القصد في جهود الإدارة، حيث أنها تساعد في تحديد الأعمال التي يجب القيام بها، وتجيب على الكثير من أسئلة المرؤوسين بسرعة، وبذلك توفر وقت وجهد المديرين في الإجابة على هذه الأسئلة، وتجعلهم يتفرغون للقيام بإعمال جديدة، وتوضح أيضا السياسات الإدارية الطريق ومعالمه الأساسية أمام الإدارات التنفيذية، بما يؤدي إلى زيادة كفاءتها عن طريق تطبيق هذه السياسات، وبهذا يمكن القول أن السياسات الإدارية الناجحة تساعد على القصد في الجهود الإدارية المبذولة، وتؤدي إلى تقليل وتخفيض الوقت الذي يستغرقه المديرون في التفكير في ذلك، وبطريقة أخرى، فالسياسات الإدارية تعمل على ما يلي (غنيم، 2004):

ـ السياسات الإدارية توضح أهداف المنظمة وتعمل على سرعة تحقيقها حيث أن السياسات الإدارية الناجحة من الوسائل الأساسية التي تتبعها المنظمة للوصول إلى الأهداف المحددة، فهي الطريق الذي يوضح الهدف المراد الوصول إليه، والسياسات الناجحة تعمل على تحقيق الهدف بسهولة وبسرعة.

ـ السياسات الإدارية تساهم في وضع الخطط .

ـ السياسات الإدارية تحقق الترابط بين الوحدات الإدارية في المنظمة.

ـ السياسات الإدارية تعمل على تدعيم العلاقات بين المنظمة وجماهيرها.

ـ السياسات الإدارية وسيلة من وسائل الرقابة.

ـ السياسات الإدارية وسيلة لتقييم المنظمات.

ـ السياسات الإدارية تبعث الثقة في نفوس الرؤوساء والمرؤوسين في المنظمة.

3:2 كفاءة الموارد البشرية:

إن أي جهاز إداري لا يألوا جهداً على تنمية العنصر البشري؛ لأنه يتوقف عليه تحقيق أهداف الجهاز، ويتمثل عمل إدارة الموارد البشرية حول محور قوامه إدارة الموارد البشرية، بما يضمن الاستخدام الأمثل لهذه الموارد، وبالتالي نجاح المنظمة، فالمنظمات لدينا تعاني كما أوضحت الدراسات من عدم وضوح الرؤية، فيما يتعلق بالتقييم والحوافز؛ لذا يجب على جميع المنظمات في العالم النامي، توجيه الاهتمام بتبني سياسة شاملة لإعادة النظر في وظائف إدارة الموارد البشرية لديها، وإن رفع كفاءة الأداء الجيد أمر لا يحل عن طريق الحوافز المالية، أو المعنوية فقط، رغم أهميتها، وإنما يحتاج إلى فهم الظروف السائدة في داخل الأجهزة الإدارية، والبيئة التي تعمل في إطارها، فالموارد البشرية في بيئة العمل تتأثر بالظروف الاجتماعية، كظروف منظمات العالم النامي، والتزاماتها الاقتصادية والإدارية.

التي تشكل أرضاً لانتشار الفساد الإداري، وينعكس ذلك على حافزية العاملين في بيئات العمل المختلفة (الشميمري، 2008).

1:3:2 مفهوم الكفاءة:

الكفاءة لغة: كافأ الشيء أي ساواه وماثله، وكافأ الأمر أي ماثله، والكفاية أو الكفاءة هي المساواة، والكفؤ هو النظير.(ابن منظور،1997).

إن الفكر الإداري الحديث ينظر إلى الإدارة على أنها الأنشطة والمجهودات الخاصة بإنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف عن طريق استغلال الموارد البشرية والمادية بكفاءة وفعالية، وهكذا نرى أن الكفاءة والفعالية يمثلان هدفين أساسيين للإدارة وبقدر النجاح في تحقيق هذين الهدفين بقدر ما يكون النجاح الذي تحققه الإدارة، وتعبر الكفاءة عن مستوى استغلال الإدارة للمواد المتاحة أي أنها ترتبط بالاستغلال الأنسب للموارد المتاحة للمنظمة لأقصى درجة ممكنة.

أما الفعالية effectiveness فإنها تعبر عن مدى تحقيق النتائج المرغوبة من استخدام الموارد، فكلما كانت النتائج جيدة كلما كانت الفعالية عالية وهكذا، ويعبر بيتر دراكر عن الفعالية بأنها هي أداء الأشياء الصحيحة doing the right things، وهكذا نرى أن الكفاءة ترتبط بمستوى ودرجة استخدام الموارد أما الفعالية فأنها ترتبط بمستوى ودرجة النتائج المترتبة على استخدام الموارد.(ماهر، وآخرون ، 2002 : 24).

وبناءً على ذلك، فإن كفاءة الموارد البشرية هي القدرة على تحقيق المطلوب،وبذلك فهي تعكس الكيف والنوعية، بينما الكفاية تعكس الكم أكثر من الكيف، فالكفاية الاقتصادية تعني إنتاج المنتج بالأسلوب المحقق لأقل تضحية ممكنة من جانب المنظمة، والكفاية التكنولوجية تعني

اختيار أنسب أسلوب وأفضل طريقة للإنتاج، في حين أن الكفاءة تعد عنصراً من عناصر النمو والتقدم للأفراد والمنظمات، وتتطلب وجود رغبة لدى الفرد في العمل وقدرته عليه كي يتسنى له إتقان عمله، حيث يلاحظ أن عنصري القدرة والرغبة هما محددا للكفاءة، فيقال أن الكفاية دالة في الكمية والكفاءة دالة في النوعية (عبد الحميد، 1998).

والإدارة الناجحة هي التي تكون قادرة على استغلال جميع عناصر الإنتاج الاستغلال الأمثل، وتسخيرها في تحقيق حاجات المجتمع ككل ورفع مستوى معيشة الأفراد فيه، ويشمل ذلك وضع الموظف في الوظيفة التي تتناسب ومؤهلاته وخبراته وقدراته، وهذا ما يعبر عنه بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وبمعنى آخر فإن الإدارة الكفؤة تقوم باتخاذ القرارات التي تحقق لها الأهداف بأقل ما يمكن من المال والوقت والجهد، أي تحقيق مبدأ الكفاءة الإنتاجية Efficiency، والفعالية Effectiveness، فالكفاءة الإنتاجية جزء حيوي من الإدارة وتشير إلى العلاقة بين العناصر الداخلة (Inputs) في تنفيذ العمل، والمنتج النهائي (Outputs) من العمل، فكلما ازدادت المخرجات من استعمال نفس المدخلات، كانت الإدارة أكثر كفاءة (مخامره وآخرون، 2001: 10).

2:3:2 علاقة كفاءة الموارد البشرية بالفاعلية:

هناك علاقة طردية تربط كفاءة الموارد البشرية بفعاليتها، فكلما كانت كفاءة الموارد البشرية جيدة وقدرتهم على العمل كبيرة، كانت الفعالية عالية، والعكس صحيح، وتتمثل العلاقة بين الكفاءة والفعالية الخاصة بالموارد البشرية على النحو التالي:

- الوضع النموذجي: حينما تكون الكفاءة مرتفعة والفعالية مرتفعة وهذا هو الوضع النموذجي الذي ينبغي أن تعمل الإدارة على تحقيقه، حيث تقوم باستغلال الموارد أنسب استغلال ممكن مع توجيه هذه الموارد لتحقيق الأهداف المرغوبة للمنظمة.

- الوضع غير الممكن: وفيه تكون الكفاءة منخفضة والفعالية مرتفعة، وهذا أمر غير ممكن حيث أنه لا يمكن الوصول إلى الفعالية المرتفعة بدون الكفاءة العالية في إستغلال الموارد، إلا إنه يمكن تصور الوصول إلى نتائج جيدة، ولكن بإهدار وإستخدام العديد من الموارد المكلفة.

- وضع الفشل: وفيه تكون الكفاءة عالية والفعالية منخفضة، وفي هذه الحالة تقوم الإدارة بالإستغلال الأنسب والإستخدام الجيد للمواد المتاحة، ولكن النتائج المتحققة منها تكون سالبة، أو غير مرغوبة، ويتم ذلك عندما توجه الموارد إلى تحقيق أهداف غير مرغوبة للمنظمة.

- الوضع السالب: وفيه تكون الكفاءة منخفضة والفعالية منخفضة أيضاً، حيث لا تقوم الإدارة بالإستغلال الجيد للموارد، ولا تستطيع تحقيق النتائج والأهداف المرغوبة.

لذلك فإن الإدارة الناجحة هي التي تقوم بتوجيه إستخدام الموارد في الإتجاه الصحيح الذي يضمن تحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة والمجتمع (النجار، 1998).

3:3:2 دور كفاءة الموارد البشرية:

إن كفاءة وفاعلية إستراتيجيات الموارد البشرية، تؤدي دوراً رئيساً في معالجة المشاكل الناجمة عن الموارد البشرية في المؤسسات العامة، وتساعد على تطوير الحلول المناسبة لها، إذ يصعب اليوم أن نتخيل بأن تحقق منظمات الأعمال الكفاءة والفعالية، دون الإعتماد على إستراتيجيات مناسبة لها (حافظ و برقعان، 2002).

4:3:2 أبعاد كفاءة الموارد البشرية:

ـ الدقة وقلة الأخطاء

إن من أهم الإجراءات التي ينبغي أن تقوم بها قيادة المؤسسات، هي التخطيط الإستراتيجي المبني على تحديد الرؤية المشتركة والأهداف والإستراتيجيات، التي تعكس تطلعات المؤسسة المستقبلية على المدى البعيد، وتجعلها أكثر وضوحا وتركيزاً، وأسهل فهما وتحقيقا، من قبل جميع العاملين، وعليها أن تسعى لإكتساب مهارة الدقة في العمل، المعتمدة على دراسة وتحليل المعوقات والسلبيات، ونقاط القوة والضعف، التي تؤثر على أداء المؤسسة، و رفع الكفاءة المؤسسية، من خلال إعطاء أهمية بالغة للتخطيط، وصياغة الأهداف وتصميم الخطط والبرامج، للوصول إلى الدقة في العمل وقلة الأخطاء ومن ثم تنفيذ ذلك من خلال آليات واضحة، مما يشير إلى كفاءة عالية في العمل (المسلم، 1997) .

ـ الجودة:

سعت العديد من المنظمات في مختلف دول العالم في الأخذ بمنهجية فرق العمل من خلال دمج القدرات والإمكانات الفردية في أنشطة وأعمال تعاونية؛ لتحريك هذه المواهب والإمكانات وتوظيفها؛ لتحسين الإنتاجية والجودة وبشكل مستمر، مما ترتب عليه إحداث التغيير في الأدوار القيادية والإدارية لقادة ومدراء المؤسسات، وإنتقالها من السيطرة إلى التفويض، ونقل السلطة للعاملين، وتغيير الهياكل التنظيمية من رأسية إلى أفقية، ويطلق عليها أيضاً مسمى دوائر مراقبة الجودة (Quality circle)، وهي عبارة عن مجموعة من العاملين تشكل من الوحدة الإنتاجية أو الوظيفية نفسها بناءً على موافقة الإدارة، وقد نشأت هذه الجماعات في اليابان حيث يجتمع كل من المشرفين والعاملين معاً لتحليل المشكلات ووضع الحلول المناسبة لها، وأدت هذه الفرق دوراً مهماً في خلق القدرة التنافسية للشركات اليابانية، مما ساهم في إنتشار إستخدام هذا النوع من فرق العمل بين الشركات الصناعية في أنحاء العالم، ويعد الغرض الأساسي من الرقابة على

الجودة وتقييم الأداء لتحقيق الإبتكار، والسرعة، والجودة وخفض التكلفة وإشباع حاجات تقدير الذات والنمو، والحاجات الإجتماعية لدى العاملين (بلال،1999).

ـ الوسائل التكنولوجية:

يوصي القائمون على المؤسسات، بالإستفادة من التكنولوجيا الحديثة، وبناء قاعدة بيانات ومعلومات حديثة، والإنتقال إلى مرحلة متقدمة من التكنولوجيا، من خلال القيام بعملية تغيير جذري وحقيقي لكل العناصر المكونة لها، وإعادة صياغتها، وفقاً لمفاهيم ومتطلبات عصر المعلومات، والتحول بمفهوم المعلومات من كونها وصفية وإحصائية تاريخية، إلى إعتبارها حركة متدفقة من الحقائق والمؤشرات والعلاقات والفرص والمعوقات، ومن خلال إستعمال الوسائل التكنولوجية تتمكن المؤسسات الإدارية من التطور، والإبداع في أعمالها وبالتالي الوصول إلى مستوىً مرتفع في كفاءة الموارد البشرية (حافظ و برقعان، 2002).

ـ السرعة في الإنجاز:

أدى التطور في الفكر الإداري إلى شيوع مفاهيم إدارية كثيرة منها: إدارة الجودة الشاملة، وإعادة هندسة العمليات، والإدارة الإستراتيجية، وإدارة علاقات العملاء، والتركيز على الكفاءة المحورية، وكذلك إدارة الموارد البشرية ..... وغيرها، وقد أضحى هذا التنوع والشيوع للمفاهيم الإدارية المختلفة، يغطي مجمل نشاط المؤسسات في العصر الحالي، في القطاعين العام والخاص على حد سواء، وذلك انطلاقا من ضرورة تحقيق أعمالاً كبيرة الحجم، ووصولاً إلى تحقيق رضى العملاء والمجتمع الذي تمارس فيه هذه المؤسسات نشاطها، ولعل مصدر ذلك كله التغيرات السريعة التي تجتاح العالم وتتأثر به كافة منظمات المجتمع، ومن أهم المتغيرات العالمية من حولنا التطور التقني المتسارع وأهمية دور الأفراد في توظيف هذا التطور لتحقيق التقدم والازدهار، والسرعة في الإنجاز.

كما أن الاهتمام في العقدين الأخيرين من القرن الماضي بالسرعة في إنجاز الأعمال تزايد كثيراً، وسعت المنظمات للتركيز على خلق البيئة التي تساعد على تنامي كفاءة الموارد البشرية، وذلك من خلال السرعة في الإنجاز، وجودة الأعمال، والدقة وقلة الأخطاء (شوتر،2004).

وإستناداً على ما ذكر سابقاً حول العناصر التي تشير إلى مستوى كفاءة الموارد البشرية، في المؤسسات المختلفة، فمن خلال درجة الجودة في العمل، وسرعة إنجازه، والدقة التي تلازم قلة الأخطاء، ومن خلال إستخدام الوسائل التكنولوجية كالحاسوب والشبكات الإلكترونية والسعي إلى تطوير الأعمال والإبداع، يشير إلى مستوى كفاءة عالية، وقد تم قياس تلك العناصر من خلال إستخدام التحليل الإحصائي المناسب في الدراسة الحالية، من أجل الوصول إلى مستوى الكفاءة المدركة في المؤسسات العامة في الأردن.

5:3:2 ماهية إدارة الموارد البشريــة:

تمثلت أنشطة الموارد البشرية في الماضي في بعض الوظائف التقليدية الخاصة بالعاملين داخل المنظمات، وكانت تسمى بإدارة المستخدمين أو إدارة شؤون العاملين، أو إدارة القوى العاملة، أو إدارة الموظفين، أو إدارة العلاقات الصناعية، وبعد الإهتمام الجزئي بالعاملين ومتطلباتهم بدأت تسميتها بإدارة الأفراد Personnel Management أو إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ولقد تغيرت النظرة نحو أنشطة ومهام الأفراد، فأصبحت تسميتها إدارة الموارد البشرية Human Resource Management (HRM) نظراً للإهتمام بالموارد البشرية وتقديراً لقيمتها كمورد مؤثر في تشغيل باقي الموارد وحسن إستخدامها بإعتباره أغلى وأثمن الموارد المتاحة.

وتعرف إدارة الموارد البشرية بأنها: جميع الأنشطة الإدارية المرتبطة بتحديد إحتياجات المنظمة من الموارد البشرية، وتنمية قدراتها ورفع كفاءتها، ومنحها التعويض والتحفيز والرعاية الكاملة، بهدف الإفادة القصوى من جهودها وفكرها، من أجل تحقيق أهداف المنظمة.(المغربي،2007: 12- 15).

وتعرف أيضاً بأنها تلك الإدارة التي تقوم بمهام التخطيط والتنظيم والتوظيف والقيادة والرقابة للأفراد العاملين في المنظمة، وأنها الإدارة المسؤولة عن زيادة فاعلية الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق أهداف المنظمة والفرد والمجتمع (الهيتي،2000: 28-30).

ويرى البعض أن إدارة الموارد البشرية تتضمن مجموعة من العمليات الجزئية من تخطيط الموارد، وتحليل الوظائف ووصفها، ونظم الاختيار والتعيين، ونظم تقييم الأداء للعاملين، ونظم الحوافز، ونظم السلامة المهنية، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة (أبو شيخه، 2000: 19).

ويتضح من التعريفات السابقة أن إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الهامة في المنشأة الحديثة، التي تختص بإستخدام العنصر البشري بكفاءة، في المنظمات بكافة أنواعها.

6:3:2 خصائص الموارد البشرية:

تتميز الموارد البشرية الجيدة بخصائص عديدة كما أوردها (Noe, et al. , 2007)

- الموارد البشرية ذات ندرة.
- الموارد البشرية ذات قيمة.
- الموارد البشرية ذات طاقة عالية.
- الموارد البشرية ذات الخبرة الجيدة يصعب بيعها أو التنازل عنها.

- الموارد البشرية تتميز بالإستدامة.

7:3:2 أهمية إدارة الموارد البشرية:

قامت إدارة الموارد البشرية بتبني مدخلين للموارد البشرية، يمكن أن تستفيد المنظمات من خلالهما وهما: زيادة الفعالية التنظيمية، وإشباع حاجات الأفراد، فبدلاً من النظر إلى أهداف المنظمة، وحاجات الأفراد على أنهما نقيضين منفصلين، وأن تحقيق أي منهما سيكون على حساب الآخر، أعتبر مدخل الموارد البشرية أن كلاً من أهداف المنظمة، وحاجات الأفراد يكملان بعضهما البعض، ولا يكونا على حساب أحدهما، لذلك أظهرت الأبحاث السلوكية الحاجة إلى معاملة الأفراد كموارد، بدلاً من إعتبارهم عامل إنتاج، ومن الأسس والمبادئ التي يقوم عليها هذا المدخل ما يلي (عبد الباقي ، 1999):

- الأفراد هم إستثمار إذا أحسن إدارته، وتنميته، يمكن أن يحقق أهداف المنظمة ويزيد إنتاجيتها.
- إن سياسات الموارد البشرية لا بد أن تخلق لإشباع حاجات الأفراد النفسية والإقتصادية والإجتماعية.
- بيئة العمل لا بد أن تهيئ وتشجع الأفراد على تنمية وإستغلال مهاراتهم.
- برامج وسياسات الموارد البشرية لا بد أن تنفذ بطريقة تراعي تحقيق التوازن بين حاجات الأفراد، وأهداف المنظمة، من خلال عملية تكاملية تساعد على تحقيق هذا التوازن الهام.

وتكمن أهمية إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

- تهتم بالموارد الرئيسة في المنظمة وهم الأفراد.
- تقوم بتطوير مهارات الأفراد العاملين بالمؤسسة.
- تصنع الخطط المناسبة للتدريب.
- تقوم بدراسة مشاكل الأفراد ومعالجتها.
- تختار الأفراد المناسبين لشغل الوظائف.

وبناءً على ذلك، فإن نجاح المنظمات المعاصرة، مرتبط بنجاح إدارة الموارد البشرية من خلال وظائفها، سواء كانت هذه الوظائف في إطار اختيار الموارد البشرية، أو تدريبهم، وتطويرهم، أو تقويم أدائهم، أو إدامتهم والاحتفاظ بهم، أو من خلال تصميم برامج جيدة للمكافآت والحوافز، فهناك العديد من الدراسات التي أجريت في الدول المتقدمة تؤيد العلاقة بين وجود إدارة ناجحة

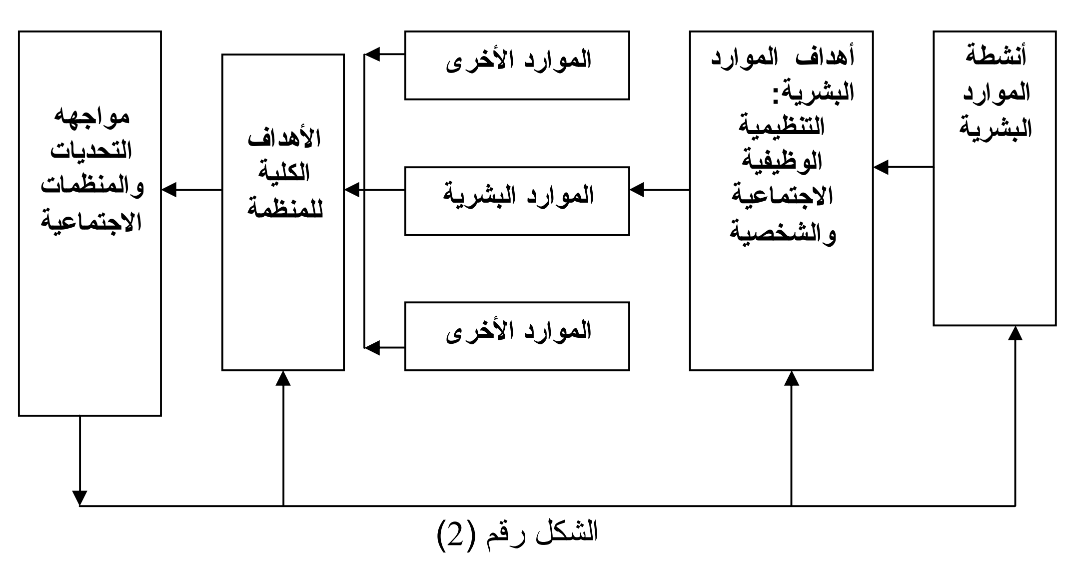
للموارد البشرية، ومستويات نجاح المنظمات، بغض النظر عن حجم تلك المنظمات (الموسوي، 2004).

ومن السياسات المتبعة في إدارة الموارد البشرية ما يلي (ماهر، 2004):

- ارتباط مدير إدارة الموارد البشرية برئيس الشركة مباشرة.
- إعطاء أهمية قصوى لسياسات الشركة، في مجالات استقطاب الموظفين، واختيارهم، وتطوير قدراتهم.
- تحويل الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا في التنظيم؛ لتتمكن من اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.
- تبني تخطيط الموارد البشرية كجزء أساسي من التخطيط الإستراتيجي الشامل للشركة.

8:3:2 أنشطة إدارة الموارد البشرية Human Resource Management Activities

يرى المغربي، (2007: 20-22)، أنه حتى تتمكن إدارة الموارد البشرية من تحقيق أهدافها، فإنها تقوم بمساعدة كافة إدارات المنظمة في الحصول على احتياجاتها من الأفراد وتنميتها، واستخدامها، وتقييم أدائها والمحافظة عليها، واستمرار بقائها في المنظمة، وذلك بالكم والكيف المناسب؛ لتحقيق أهداف المنظمة، وإن أنشطة الموارد البشرية يجب أن تسعى لتحقيق الأغراض والأهداف الكلية للمنظمة، من خلال تحقيقها لأهدافها ،بشكل متكامل مع الموارد الأخرى. ويوضح ذلك بالشكل رقم (2):



الشكل رقم (2)

(أنشطة إدارة الموارد البشرية)

المصدر: المغربي (2007: 22)

ومن بين أهم الأنشطة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة ما يلي (المغربي،2007):

- تخطيط الموارد البشرية، وتشمل تخطيط القوى العاملة، وتحليل وتصميم الوظائف، والاستقطاب، والاختيار والتعيين.

- تنمية الموارد البشرية، وتشمل التأهيل، والتهيئة المبدئية، والتدريب، والتنمية، والتطوير الإداري، والتنظيمي.

- التعويض والتحفيز، وتشمل تقييم الوظائف، وتحديد الأجور والرواتب، والتحفيز الفردي والجماعي.

- صيانة الموارد البشرية، وتشمل المنافع المالية، والخدمات الاجتماعية، والروح المعنوية، والرضا الوظيفي.

- علاقات العمل، وتشمل تخطيط وتنمية المسار الوظيفي، وإدارة الحركة الوظيفية (النقل، الترقية، الاستقالة، المعاش).

ومن خلال ما تقدم يتبين لنا بأن إدارة الموارد البشرية تعتبر القلب النابض للإدارة الحديثة وذلك لأنها تضطلع بوظائف ومهام تعزز مكانتها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وتجعلها وسيلة من وسائل البقاء، والديمومة في النشاط والنجاح.

9:3:2 تطور إدارة الموارد البشرية:

أسباب ظهورها (سندي، 2000)**:**

ـ التوسع والتطور الصناعي الذي تم في العصر الحديث ساعد على ظهور التنظيمات العالمية وبدأت نظهر المشاكل والصعوبات والصراعات بين الإدارة والموارد البشرية وحاولت الإدارة استخدام بعض الأساليب لمواجهة هذه المشاكل ولكن ذلك لم يقلل من الحاجة إلى وجود إدارة متخصصة، تراعي الموارد البشرية وتعالج مشاكلها.

ـ التوسع الكبير في التعليم، وفرض الثقافة العامة أمام الموارد البشرية، أدى إلى زيادة وعي القوى العاملة نتيجة ارتفاع مستواهم التعليمي والثقافي، وتطلب الأمر وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية، ووسائل حديثة للتعامل مع هذه النوعيات الحديثة من الموارد البشرية.

ـ زيادة التدخل الحكومي في علاقات العمل بين العمال وأصحاب الأعمال، عن طريق إصدارالقوانين، حتى لا تقع المنشأة في مشاكل مع الحكومة نتيجة لعدم التزامها بهذه القوانين.

ـ ظهور النقابات والتنظيمات العالمية، التي تدافع عن الموارد البشرية، وتؤكد على ضرورة الاهتمام بعلاقات الإدارة والمنظمات العالمية، ومن هنا فإن أهمية وجود إدارة متخصصة ضروري لخلق جو من التعاون الفعال بين الإدارة والمنظمات العالمية، وإعادة سياسات جديدة للعلاقات الصناعية.

ـ تشريع العمل والتزامات المؤسسة في ميادين الإعلام والمشاركة وتسيير التشاور، بمعنى آخر الديمقراطية.

10:3:2 تطور مسار الموارد البشرية:

عادة ما يتم تجميع نشاطات إدارة الأفراد في وحدة تنظيمية واحدة يطلق عليها أحيانا الإدارة الإدارية، وفي البداية يمكن القول أنها وظيفة تضمن أو تؤمن مجموع النشاطات التي تضع تحت تصرف المؤسسة العناصر البشرية الضرورية عدديا ونوعيا، أي كما وكيفا لتكون في خدمتها، وعلى مرالعقود الزمنية الأخيرة نجد أن الوظيفة قد تميزت بتطورين اثنين إلى حد ما هما:

التطور الأول: كان فيما يتعلق بإصلاح المستعمل في المنظمات من أجل الإشارة والتدليل على مسؤول وظيفة تسيير الموظفين أو الأفراد، وهذا المصطلح إلى حد ما، أخذ الأشكال التالية (عبد الباقي، 1999):

- رئيس الموظفين.
- مدير الأفراد.

- مدير الشؤون الاجتماعية.
- مدير الموارد البشرية.

كتوصيف للدور الذي غالبا ما كانت تعهد به إدارة الموارد البشرية ، فالمسير أو المدير من المستوى العالي يمكن له أن يبحث في أوج حاجات المنظمة، وكذلك طموحات الأفراد، غير أن هذا التصنيف مختصر لأن هناك رؤساء مستخدمين يمكن أن يتورطوا في المسائل الإنسانية، والسبب هو بيروقراطية البعض منهم.

التطور الثاني: لقد حصل في محتوى أو تنظيم وظيفة تسيير الأفراد نفسها، خاصة أهدافها، وغاياتها وسياساتها، تطور واسع بفضل بعض الدراسات، ولكن تجاهل بعض المفكرين وعلماء التسيير والإدارة ما ظهر منها بعد الثورة الصناعية، وتخصيص نظام المصنع، وبروز دور المنضمين والمسيرين، لذا برزت الحاجة إلى علم وممارسات مستقلة للموارد البشرية، عندما بدأت علاقات العمل والعاملين في التعقيد، وظهر ذلك جليا بعد الثورة الصناعية وظهور الآلات والمجتمعات.

وهذه لمحة سريعة عن محتوى إدارة الأفراد وتسيير الموارد البشرية (حسن، 2002):

- الثورة الصناعية.
- ظهور الحركات العالمية والاتحادات والنقابات.
- ظهور إدارة الأفكار العلمية.
- ظهور حركة العلاقات الإنسانية.
- بداية ظهور بعض ممارسات الأفراد.
- بداية ظهور بعض المتخصصين في تسيير الموارد البشرية

11:3:2 الوظائف الرئيسة لإدارة الموارد البشرية:

أورد عقيلي (2005)ىالوظائف الرئيسية لأدارة الموارد البشرية:

- تحليل العمل

وتعني هذه الوظيفة التعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة، وتحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها، وتصميم الوظيفة بشكل مناسب، وتحديد مواصفات من يشغلها.

- تخطيط القوى العاملة

تعني تحديد احتياجات المنظمة من أنواع وأعداد العاملين، ويتطلب هذا تحديد طلب المؤسسة من العاملين، وتحديد ما هو معروف ومتاح منها، والمقارنة بينها لتحديد صافي العجز والزيادة في القوى العاملة للمؤسسة.

- الاختيار والتعيين

وتهتم هذه الوظيفة بالبحث عن العاملين في سوق العمل، وتصفيتهم من خلال طلبات التوظيف، والاختيار، والمقابلات الشخصية، وذلك لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

- تصميم هيكل الأجور

وتهتم هذه الوظيفة بتحديد القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة، وتحديد أجرها، وتحديد درجات الأجور للوظائف، كما تهتم الوظيفة بإدارة سليمة لنظام الأجور، حتى يتم ضمان مقابل للقيم والهيئات المختلفة للوظائف المختلفة.

أما الوظائف التي تأتي بعد تحسين الفرد في عمله فهي:

- تصميم أنظمة الحوافز

وتعني منح مقابل عادل للأداء المتميز، ويمكن تحفيز العاملين على أدائهم الجماعي، فتظهر الحوافز الفردية، والحوافز الجماعية، وأيضا هناك حوافز على أداء المنظمة ككل.

- تصميم أنظمة مزايا وخدمات العاملين

تهتم المؤسسة بمنح عامليها مزايا معينة، مثل المعاشات والتأمينات الخاصة بالمرض، والبطالة، كما تهتم المنظمات بتقسيم خدمات للعاملين، في شكل خدمات مالية واجتماعية، رياضية وقانونية، وقد تمتد إلى الإسكان والمواصلات وغيرها.

- تقييم الأداء

تهتم كل مؤسسة تقريبا بتقييم أداء موظفيها، ويتم ذلك من خلال أساليب معينة وغالبا ما تقوم بتقسيم الرؤوساء المباشرين بهدف التعرف على الكفاءة العامة للعاملين، وبغرض التعرف على أوجه التطور في الأداء.

- التدريب

تمارس المؤسسة أنشطة التدريب بغرض رفع كفاءة الأفراد، ومهاراتهم، وتوجيه اتجاهاتهم نحو أنشطة معينة، وعلى الشركة أن تحدد احتياجات المرؤوسين للتدريب، وأن تستخدم الأساليب، والطرق المناسبة، وأن تقيم فعالية هذا التدريب.

- تخطيط المسار الوظيفي

تهتم هذه الوظيفة بالتخطيط للحركات الوظيفية المختلفة للعاملين في المؤسسة، وعلى الأخص فيما يخص النقل والترقية والتدريب، ويحتاج هذا إلى التعرف على نقاط القوى لدى الفرد، ونقاط الضعف لديه (ماهر، 2004).

12:3:2 الوظائف المساعدة لإدارة الموارد البشرية

أوردت حسن الوظائف المساعدة لإدارة الموارد البشرية(حسن،2002):

1- العلاقة مع النقابات :

وهي وظيفة تهتم بتنظيم العلاقات مع التنظيمات العمالية (النقابات)، والتطرق إلى الموضوعات، مثل الشكاوي، والنزاعات العالمية، والفصل من الخدمة.

2- أمن وسلامة العاملين: وهي تهتم بإجراءات الحفاظ على سلامة العاملين، والأمن، والصحة، والاتجاهات النفسية السليمة لهم.

3- ساعات وجداول العمل: وتهتم هذه الوظيفة بتحديد ساعات العمل والراحة، والإيجارات وفقا لنظام يناسب طبيعة المؤسسة، ووضع نظام بتكفل بكفاءة العامل.

4:2 المؤسسات العامــة.

1:4:2 مفهوم المؤسسات العامة:

يعبر مفهوم المؤسسات العامة عن ذلك النمط المستحدث في التنظيم الإداري العام، الذي يقوم بالعبء الأكبر في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية بالدولة، وقد تبلور مفهوم المؤسسات العامة بشكل أكثر دقة وتحديداً بعد الحرب العالمية الثانية، ورغم ذلك فقد تأثر هذا المفهوم بإختلاف التيارات الفكرية والإيديولوجيات السائدة التي يعتقد بها الباحثين (الفرحان،2001 :29-31).

وعرفت المؤسسة العامة، بأنها منظمة تملكها السلطات العامة المركزية أو المحلية، بنسبة (50%) أو أكثر، وهي مشروع اقتصادي تملكه الدولة وتمنحه الشخصية المعنوية وتديره بأساليب تختلف عن إدارتها التقليدية بهدف إشباع حاجات ومصالح عامة.

ويرى آخرون بأنها مؤسسة ذات شخصية مستقلة تنشئها الدولة وتمتلكها من غير مساهمين، وهي مسؤولة أمام السلطة التشريعية، ممثلة بالوزير المختص، أو بمجلس إدارة تعينه السلطة التنفيذية ولها حسابات مستقلة، وتسير وفقاً لأساليب المشروعات الخاصة غير أنها تخضع للمحاسبة العامة(المعاني،2000: 30).

وعرفها حمور بأنها "الوعاء الذي تلتقي فيه الحرية الإقتصادية، والكفاية الإنتاجية، مع المسؤولية العامة" (حمور،1983: 36).

وعرفها البعض بأنها: كيان إنتاجي تنظيمي يمارس فعاليات في مجال الأعمال ويسوق أي كمية من إنتاجه في السوق ولا تقل ملكية الدولة أو الملكية العامة فيه عن (50%) من قيمته الإجمالية، وقد وصف "روزفلت" رئيس أمريكا الأسبق المؤسسات العامة بأنها تنظيم يلتحف النفوذ الحكومي، ولكنه يتمتع بمرونة ومبادرة القطاع الخاص (حمور، 1983: 32). ومن خلال ما سبق نرى أن المؤسسة العامة هي: منظمة عامة متخصصة ومستقلة عن جهاز الدولة التقليدي، وتقوم بتسويق إنتاجها على شكل سلع وخدمات، وتخضع لرقابة خاصة من السلطة المركزية بهدف حماية الصالح العام.

وفي الأردن عرف الديوان الخاص بتفسير القوانين المؤسسة العامة بأنها: شخص إداري أنشئ بقانون خاص لممارسة نشاط مالي وتعتبر حقوقه وأمواله مستقلة عن حقوق وأموال الدولة، كما عرفها الديوان في وقت لاحق بأنها: المصالح الإدارية التي أنشئت بموجب القانون للمساهمة في تأدية وظائف الدولة، ولها شخصيتها المعنوية واستقلالها المالي والإداري وتهدف إلى تحقيق غايات عامة.

ومن خلال إطلاعنا على التعريفات السابقة لمفهوم المؤسسة العامة، يمكن ملاحظة التباين في النظر لهذا المفهوم، فمنهم من يقصره على المؤسسات التي تملكها الدولة بالكامل، ومنهم من يوسع هذا المفهوم ليشمل المنظمات التي تشترك الدولة في ملكيتها، ولكنهم يختلفون في تحديد مقدار تلك الملكية، ومنهم من يرى أن المؤسسة العامة مفهوم يطلق على المنظمات التي تمارس نشاطاً اقتصادياً أوصناعياً أو زراعياً بهدف تحقيق الربحية، أما المنظمات التي تقوم بخدمة عامة دون النظر إلى الربح فيطلقون عليها هيئة عامة، كما ويلاحظ تعدد المسميات التي تطلق على هذا المفهوم دون مبرر من الناحية الإدارية، وهناك العديد من المسميات التي تستخدم للإشارة لهذا المفهوم مثل: مؤسسة، سلطة، مجلس، صندوق، مركز، معهد، بنك، شركة عامة...وغيرها.

ومما سبق طرحة من تعريفات يمكن إستخلاص العناصر الأساسية التالية للمؤسسات العامة:

1 تنشأ عن طريق قانون أو نظام يحدد أهدافها، وشكل إدارتها، ومصادر تمويلها، وعلاقتها بجهاز الدولة المركزي.

2 تعتبر من أشخاص القانون الإداري، وتستخدم السلطة العامة في سبيل تحقيق أهدافها.

3 تتمتع بالشخصية القانونية التي تمنحها حق التقاضي والمقاضاة بإسمها، وحق التملك، وإقامة المشروعات وإدارتها، وتتمتع بإمتيازات السلطة العامة.

4 تعتبر أموالها أموالاً عامة.

5 تتمتع بالإستقلال المالي والإداري.

6 يعتبر موظفوها من الموظفين العموميين، وتعتبر قراراتهم قرارات إدارية.

7 تخضع لرقابة وإشراف السلطة المركزية.

2:4:2 أسباب إنشاء المؤسسات العامة في الأردن:

هناك العديد من الأسباب التي دعت إلى إنشاء المؤسسات العامة في الأردن، وإن من أهم الأسباب الكامنة وراء عملية التوسع في إنشاء المؤسسات العامة ما يلي:

الأسباب الإدارية ومن أهمها (الزيدانيين، 2006):

1. وجود مشكلة أوحاجة أوخدمة مطلوبة لدى المجتمع، تدفع الدولة للتحرك في إنشاء مؤسسة عامة لتلبيتها، وفي بعض الأحيان تنشأ هذه الحاجة كجزء من التقدم، ونمو المجتمع الطبيعي، أو كنتيجة للتقدم.

2. رغبة الدولة في تنظيم قطاع معين من القطاعات وذلك بهدف زيادة إنتاجيته أو تحسين مستوى الخدمة من أجل تحقيق المصلحة العامة.

3. إن طبيعة بعض المرافق العامة تتطلب التحرر من الروتين المصاحب للعمل في الجهاز الحكومي التقليدي، وتبسيط الإجراءات، وخاصة في التخصصات الإنتاجية.

4. تحقيق درجة أعلى من المرونة، والقدرة على الاستجابة والتكيف، وسرعة الإنجاز بكفاءة وفعالية، وخاصة في المجالات التي تتطلب التغير السريع في التقنية.

5. توفير الإستقلال الإداري والمالي لبعض المرافق العامة في إدارة شؤونها كي تتمكن من إدخال الأساليب الحديثة في مجال التنظيم والإدارة، والإنتاج؛ لضمان إنجاز الأهداف بكفاءة.

6. إستقطاب الكفاءات والمهارات المتخصصة اللازمة لإنجاز العمل بشكل فاعل، تلك الكفاءات التي لا يمكن إستقطابها في ظل الحدود المفروضة في نظام الخدمة المدنية، والمحددة للكفاءات الفنية والنادرة في أجهزة الدولة التقليدية.

الأسباب الإقتصادية والمالية ومن أهمها:

وقد أورد(ياغي، 2003) أهم الأسباب الإقتصادية والمالية لأنشاء المؤسسات العامة:

1. توفير عوائد مادية تدعم خزينة الدولة.

2. تنشيط الاقتصاد الوطني، وزيادة الإنتاجية، وتحسين نوعيتها.

3. مسؤولية الدولة بالمبادرة في إنشاء المشروعات الضرورية، وخاصة ذات الحجم الكبير كالصناعات التحويلية، والإستخراجية مثل الأسمدة والفوسفات والبوتاس والبترول وغيرها.

4. حفظ مستوى الأسعار.

5. حفظ توازن ميزان المدفوعات.

6. تشجيع التصدير مما يعود على الإقتصاد الوطني بالنفع.

7. وضع السياسات الإقتصادية الفعالة من أجل حشد الموارد، وتعبئتها في المشاريع الإنتاجية.

الأسباب الإجتماعية التنموية ومن أهمها:

وقد أورد (الزيدانيين،2006) أهم الأسباب الإجتماعية التنموية لإنشاء المؤسسات العامة:

1. زيادة فرص العمل المتاحة للسكان، مما يقلص من حجم البطالة، والفقر في المجتمع.

2. التوسع في تقديم الخدمات الأساسية للمواطنين، وخاصة التعليم، والصحة، والنقل، والإسكان، ومشاريع البنية التحتية بشكل عام.

3. الحد من هجرة السكان إلى المدن الرئيسة في الدولة، وذلك من خلال تنمية بعض مناطق الدولة التي تحتاج للتحديث والتطوير وتحسين بنيتها التحتية، وبالتالي تحسين مستوى معيشة السكان، وفي الأردن قامت الدولة بإنشاء سلطة وادي الأردن، وسلطة إقليم العقبة لهذا الهدف.

4. دعم عملية التنمية الإقتصادية، وضمان السرعة والتوازن في حركتها.

5. توجيه الموارد وتحسين نوعيتها من أجل إحداث التطوير.

6. تنسيق السياسات الاقتصادية، والسياسات الأخرى للدولة لضمان نجاح العملية التنموية وتقدمها.

الأسباب السياسية ومن أهمها:

وقد أوردت الفرحان الأسباب السياسية لإنشاء المؤسسات العامة (الفرحان،2001 :33):

1. تدخل الدولة بصورة مباشرة في عملية الإنتاج والتنمية الاقتصادية بإعتبارها الفلسفة التي تسير بموجبها الدولة، وتتوسع في إنشاء بعض المؤسسات العامة لتحقيقها، وهذا ما يلاحظ بشكل بارز في الدول ذات الأنظمة الشمولية.

2. حصول عدد من الدول على إستقلالها السياسي، دفعها إلى التوسع في إنشاء المؤسسات العامة؛ بهدف تأكيد العزة القومية، وكان ذلك واضحا في إنشاء مؤسسات الطيران الوطنية، أو بعض الصناعات التعدينية الهامة،عبد الرحمن،(1980).

3. زيادة حركة التأميم لأسباب أيدلوجية، أو موضوعية في بعض الدول النامية، أدى إلى التوسع في إنشاء المؤسسات العامة، كأسلوب تنظيمي مناسب يمكن الدولة من إدارة التنظيمات الاقتصادية التي آلت إليها بشكل كفء.

وفي المملكة الأردنية الهاشمية يلاحظ أن إنشاء المؤسسات العامة، يعتبر من أعمال السلطة التشريعية حيث تنشأ المؤسسات، وتلغى بقوانين رغم عدم نص الدستور الأردني على كيفية إنشائها، ويؤيد العديد من الباحثين هذا التوجه، و يرون أن إنشاء بعض المؤسسات العامة، وخاصة الاقتصادية منها، يشكل قيداً على حريات الأفراد، وحقوقهم العامة ،وإن حقوق الأفراد وحرياتهم العامة لا يجوز تقييدها إلا بقانون.

وعند إستعراضنا لأسباب إنشاء المؤسسات العامة السابق ذكرها، نلاحظ أن المؤسسات العامة في الأردن تم إنشائها لأسباب موضوعية، أهمها وجود الحاجة والرغبة لدى الدولة في إشباعها، بطريقة تسهل على المواطنين الحصول على السلع أو الخدمات دون المرور بالروتين المعقد المصاحب للتنظيمات البيروقراطية التقليدية، وكذلك لأسباب اقتصادية واجتماعية هدفها تسريع عملية التنمية والإسراع في الانتقال من التقليدية إلى الحداثة، أما عمليات التأميم التي حدثت في فترة الستينات والسبعينات من القرن العشرين، وخاصة في قطاع النقل فكانت محدودة للغاية، وهدفها تنظيم هذا القطاع، وتحسين مستوى الخدمة فيه، ولم تكن لأسباب سياسية، وقد التزمت الدولة في كل الأحوال بدفع التعويض المناسب للمساهمين في تلك الشركات.

3:4:2 الإدارة في المؤسسات العامة الأردنية:

تدار معظم المؤسسات العامة من خلال مجالس إدارة تمثل الإدارة العليا فيها، وتتولى رسم السياسات العامة والإشراف على الأعمال الأساسية، التي تضمن حسن سير المؤسسة وتحقيقها لأهدافها المنشودة.

وقد أوردت الفرحان (الفرحان،2001: 107-108)، انه في الأردن مثلاً جميع المؤسسات العامة تدار بواسطة مجالس إدارة، ويحدد القانون المنشئ للمؤسسة أهدافها، وكيفية تنظيمها وإدارتها، من حيث عدد الأعضاء وكيفية إختيارهم، والسلطة المختصة في الإختيار، ومدة العضوية في المجلس، إضافة للمهام التي يتولاها مجلس الإدارة، ولما كان لكل مؤسسة من المؤسسات العامة الأردنية قانون خاص بها، يبين وظائف مجلس إدارتها، فإنه ومن خلال الإطلاع على تلك القوانين يمكن إجمال الإختصاصات المشتركة التي تؤديها مجالس الإدارة تلك فيما يلي:

1. رسم السياسات العامة للمؤسسة، ووضع الخطط الأساسية التي تحقق أهدافها.
2. تقديم النصح والمشورة للإدارة التنفيذية؛ لضمان سير العمل بشكل جيد.
3. إتخاذ الإجراءات التي تضمن إستقرار المؤسسة، وتزيد من قدرتها على الإستجابة والتكيف مع المتغيرات البيئية المختلفة.
4. اختيار كبار الموظفين ووضع الخطط التي تضمن حفز العاملين، لإنجاز أعمالهم وضمان ولائهم.
5. التأكد من أن المؤسسة تسير وفقاً لقانون إنشائها، والأنظمة والتعليمات السائدة.
6. الموافقة على مشروع الموازنة السنوية للمؤسسة.
7. النظر في التقارير التي تقدم عن سير عمل المؤسسة ومركزها المالي.

ومن خلال ما سبق نستطيع أن نورد أنواع المجالس التي تدير هذه المؤسسات وبإيجاز، وهي كما أوردتها الفرحان كما يلي (الفرحان، 2001: 108-111):

- مجالس رسم السياسات (التخطيطي): ويختص هذا المجلس بوضع السياسات العامة للمؤسسة، والخطوط العريضة للسياسات الجزئية التي تحقق نمو المؤسسة، وتطويرها، وإستمرارها، تاركة للمديرين العامين ومديري الإدارات التنفيذية ورؤساء الأقسام، تولي وضع تفاصيل تلك السياسات وتنفيذها.

- المجلس الوظيفي: ويرتكز مجلس الإدارة في هذا النمط على مبدأ التخصص، ويتم إختيار أعضائه من المديرين التنفيذيين، ورؤساء الإدارات المختلفة، وملاك الموظفين في المؤسسة، وفقاً لمعرفتهم الفنية، وخبرتهم الشخصية، ومقدرتهم على العمل الجماعي الذي يتكون من أعضاء، يتخصص كل منهم في ميدان فني معين، وتوكل إليه مسؤولية تتصل بتخصصه، وينيب عنه المجلس في إتخاذ القرارات الخاصة بشؤونها، وعليه أن يعرض قراراته على المجلس في وقت لاحق، كما يكون مسؤولاً عن متابعة تنفيذ القرارات المتخذة.

- المجلس المختلط: ويقوم هذا النمط على مبدأ التوفيق بين خصائص كل من المجلس الوظيفي، والمجلس التخطيطي للجمع بين مزايا النمطين، وتجنب سلبياتهما.

4:4:2 تمويل المؤسسات العامة (الفرحان، 2001: 119-120):

تتمتع المؤسسات العامة بالاستقلال المالي، الذي يمنحها ذمة مالية خاصة بها، ويمنحها الحق في إختيار الأسلوب الملائم لإستغلال مواردها الإستغلال الأمثل، الذي يحقق أهدافها بدرجة عالية من الكفاءة، ومن أهم مظاهر الإستقلال المالي للمؤسسات العامة أن تكون لها ميزانياتها الخاصة المنفصلة عن الميزانية العامة للدولة، أو الجهة المرتبطة بها، فمن حقها أن تتبع أنظمة الحسابات التجارية؛ بهدف متابعة عملياتها التجارية، وتحديد مركزها المالي، ولها إستخدام أنظمة مستقلة بالنسبة لمشترياتها المختلفة عن نظام المشتريات المركزي الذي تطبقه الدولة على إداراتها المركزية، وللمؤسسات العامة الحق كذلك في الاقتراض من البنوك التجارية أو المؤسسات المقرضة سواء الوطنية منها أو الإقليمية أو الدولية، وإذا كانت المؤسسات العامة تحقق فائضاً مالياً فيمكنها التصرف به وفقاً لما يقرره قانون إنشائها، ولأن المؤسسات العامة تعتبر أداة من أدوات تنفيذ السياسة العامة للدولة، ووسيلة لتحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية فيها، فإن الأمر يقتضي تعاونا بينها وبين الإدارة المركزية؛ لضمان تحقيق تلك الأهداف بشكل يخدم التنمية الشاملة.

5:4:2 موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

إن الهيكل التنظيمي يعني الصرح الرسمي المقرر من قبل إدارة المؤسسة بحيث أنها تبين جميع النشاطات والعمليات التنسيقية والمهام المختلفة التي يوكل بها أعضاء المؤسسة، ومن هنا فإن كل زيادة في حجم الأعمال والنشاطات التي تتطلبها المشاريع عادة ما يتبعها تعديل في الهياكل التنظيمية، وأحيانا تغيير في تصميمها، فالمالك الوحيد لا يحتاج لهيكلة إدارية، لأن باستطاعته أن يقوم وحده بكافة الأعمال الإدارية التي تتطلبها نشاطات مشاريعه الصغيرة، سواء إنتاجية أو تسويقية أو مالية، لكن مع زيادة حجم المشاريع وكميات الإنتاج، يتعذر على صاحب العمل أن يؤدي وحده الوظائف الإدارية، ومنها وظيفة إدارة الأفراد، ومن هنا بدأ التفكير جديا في تحدي وخلق إدارة الأفراد، وتحديد موقعها من الهيكل التنظيمي للمؤسسة، كنتيجة لتطور إدارة المؤسسات، وتعدد أنواع المؤسسات، وازدياد أحجامها، وتعدد مالكيها وإنتشارهم في كل مكان، وثم رافق هذا التطور لإدارة الموارد البشرية تطورا في صلاحياتها، وكان من بين غاياتها دعم الإدارات عن طريق تزويدها بالموارد البشرية الفاعلة والقادرة على تحقيق الأهداف المرجوة، بالرغم من تعدد الهياكل في المؤسسة، لذا فإن المؤسسات المتوسطة والكبيرة

الحجم تعمد إلى تجميع، وتقسيم الوظائف، ضمن وحدة أو وحدات متخصصة في شؤون الموارد البشرية، سواء عن طريق خلق جهاز مركزي لإدارة الأفراد، له حق الإشراف الوظيفي على إدارة الفروع، أو عن طريق إعتماد لا مركزي له حق التنسيق مع الفروع، مع ترك الاستقلالية التامة لنشاطاتها الداخلية، ومن أكثر التقسيمات الهيكلية المعتمدة وخاصة لدى المؤسسات الصناعية والإنتاجية، هو التنظيم الوظيفي على أساس العمليات أو النشاطات ذات الإختصاص الواحد، أو الإختصاصات المتشابهة، (الشريف وماهر، 2009).

ومن خلال ما تقدم تبين أن إدارة الموارد البشرية، تعتبر بمثابة القلب النابض للإدارة الحديثة، وذلك لأنها تضطلع بوظائف ومهام تعزز مكانتها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وتجعلها وسيلة من وسائل البقاء والديمومة في النشاط والنجاح.

6:4:2 واقع السياسات الإدارية وكفاءة الموارد البشرية في الأردن:

أورد(خريسات، 2009) واقع السياسات الادارية كما يلي:

- تعاني المؤسسات العامة الأردنية من ضغوط المنافسة العالمية التي أفرزتها موجة العولمة من حيث تحرير حركة التجارة العالمية، وإزالة الحدود والعوائق أمام حركة انتقال السلع، والخدمات، ورؤوس الأموال، بين مختلف دول العالم، فعلى سبيل المثال تتعرض المؤسسات العامة الأردنية لمنافسة شديدة من قبل المؤسسات الحكومية في المنطقة في مجال جذب الاستثمارات الأجنبية، وهو أمر يتطلب تقديم أفضل الخدمات للمواطن الأردني وللمستثمر الأجنبي على حد سواء، ولن تستطيع هذه المؤسسات الوصول إلى هذه المرحلة إلا إذا كانت مؤسسات قائمة على المعرفة من خلال تطبيق إدارة المعرفة على نحو صحيح. والذي يدعو إلى التفاؤل أن المؤسسات العامة والخاصة في الأردن، بدأت تتطلع لأن تكون مؤسسات قائمة على المعرفة، خاصة وأن جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز قد اعتمدت إدارة المعرفة كأحد معايير التميز، وعلى هذا الأساس بدأت المؤسسات الأردنية بشقيها العام والخاص بتطبيق مبادرات إدارة المعرفة، ولكن هذه المحاولات ما تزال في بداياتها، وأنها بعيدة في تطبيقها إلى حد كبير عن المفهوم الصحيح والحقيقي لإدارة المعرفة، فعلى سبيل المثال ما يزال هناك خلط كبير بين مفهوم المعلومات ومفهوم المعرفة، وخلط بين مفهوم إدارة التكنولوجيا ومفهوم إدارة المعرفة، لأن إدارة المعرفة تختلف عن إدارة التكنولوجيا، ولأن المعرفة تختلف عن المعلومات، ومن يتفحص جيدا تطبيقات إدارة المعرفة ومحتويات قواعد المعرفة التي يتم بناؤها في مؤسساتنا بشكل عام سيجد أن إدارة المعرفة التي يتم تطبيقها هي قواعد بيانات ومعلومات وليست قواعد معرفة، وقد تبين أن درجة توظيف إدارة المعرفة في المؤسسات الأردنية في القطاعين العام

والخاص محدودة نسبيا، وهذا مؤشر واضح على مدى ضعف تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الأردنية (حجازي، 2010).

- ومن أبرز الأسباب التي تعوق تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات العامة والخاصة في الأردن:عدم إدراك حقيقة أن إدارة المعرفة، ليست إدارة للمعلومات وللتكنولوجيا التي تمتلكها المؤسسة، وإنما هي فلسفة إدارية تهدف إلى جعل المنظمة أكثر براعة وذكاء واستجابة للمواقف الطارئة والبيئة المتغيرة، وأن إدارة المعرفة تستخدم من أجل إحداث التحسينات الإستراتيجية طويلة المدى، وبسبب عدم إدراك هذه الحقيقة ينعدم وجود الدعم المطلوب من الإدارة العليا لتطبيق إدارة المعرفة، وبالتالي فإنه لا يتم تخصيص الموارد المالية اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة، بما في ذلك التدريب الصحيح على تنفيذها، ومما يلفت الانتباه هو تنامي اهتمام دول العالم باستخدام إدارة المعرفة، إذ تشير الإحصائيات إلى أن الاستثمار في حقل إدارة المعرفة استثمار ناجح بلغت قيمته 12,7 بليون دولار أمريكي عام.

- تعاني المؤسسات العامة في الأردن إرتفاعا مضطردا في أعداد الموظفين، ما أدى إلى زيادة العبء على الموازنة العامة في بند الرواتب والأجور للموظفين، حيث ارتفع عدد العاملين في المؤسسات المستقلة في الأردن بنسبة (26%)، بين العامين (2006 و2007)، مع الأخذ بعين الاعتبار ازدياد أعداد المؤسسات نفسها، فقد تزايد عدد العاملين في تلك المؤسسات من 22657 عاملا على جدول تشكيلات العام (2006)،(حسب موازنة 2007)، إلى (28516) عاملا على جدول تشكيلات العام (2007)،(حسب موازنة العام 2008)، وتزايد عدد المؤسسات المستقلة من (41) مؤسسة العام (2007)، إلى (61) مؤسسة العام (2009)، إذ انضمت إلى هذه المؤسسات شركات وهيئات وصناديق لم تكن موجودة في الماضي أو تم فصلها عن وزارات كانت تابعة لها، الأمر الذي يحتاج إلى كوادر جديدة لهذه المؤسسات بشكل دوري، مع العلم أن بند الطاقة الوظيفية لم يظهر في قانون موازنات تلك المؤسسات للعامين (2009 و2010)، ولم يأت القانون على ذكر البند أصلا، وبالتالي لم تتضح أعداد الموظفين في هذه المؤسسات خلال العامين المنصرمين (خريسات، 2009).

- تعاني العديد من المؤسسات العامة في الأردن، من بقاء القيادات الإدارية في مناصبها فترات طويلة، مما يؤدي إلى تواجد سلبيات إدارية وفي مقدمتها إخفاق المؤسسات في تنفيذ مهامها، وعدم قدرتها على تطوير نتائج أعمالها، مما يؤدي إلى الجمود الإداري وبالتالي تفشي الفساد الإداري الذي يعتبر الحاضنة الرئيسة للفساد المالي، وغيرها من الظواهر السلبية التي تخل

بمبدأ تكافؤ الفرص، وغالباً ما تبرز مشكلة المكوث المطول في المناصب على مستوى القيادات الأدنى من منصب الوزير كالأمناء العامين والمدراء والقيادات الوسطى في الوزارات، وكذلك المدراء والرؤساء العامين للدوائر والمؤسسات العامة ماليا وإداريا، فبعضهم أمضى أكثر من عقد ونصف في نفس الموقع، وبعضهم عشر سنوات وآخرون قريبا من هذه الفترة الطويلة، ولأن لهذه الشريحة من المسؤولين الأثر البالغ في مستوى جودة صناعة القرارات على صعيد الدولة ككل، فمن سلبيات بقاء المسؤول فترة طويلة في منصبه هو دمغ أو وصم المؤسسة العامة بطابعه الإداري، وبأمزجته وبتوجهاته الذاتية، خصوصا إذا ما كانت تلك الإدارة هي من الصنف الضعيف، غير قابل للتطور، مما يتسبب بمزيد من السلبيات الإدارية في مقدمتها تراكم المزيد من الفشل، وبالتالي إخفاق الوزارة أو المؤسسة أو الدائرة أو الهيئة العامة أو المفوضية في تنفيذ مهامها، وعدم قدرتها على تطوير نتائج أعمالها، كما أنها مدعاة لتنمية ظواهر الجمود الإداري (الكساسبة، 2010).

ـ عدم تبني مزيد من الاهتمام والدعم والتمكين لفئة الإدارة العليا لتعزيز دورها في المحافظة على المستوى الذي حققته والسعي نحو التحسين المستمر في تطبيق معايير التميز المؤسسي.

ـ عدم وضوح السياسات الإدارية للعديد من المؤسسات العامة في الأردن في إدارة مواردها البشرية للحد من تسرب الكفاءات الإدارية منها من خلال تطبيق نظام مكافآت عادل يسهم في تحفيز العاملين، واستخدام نتائج تقييم الأداء الفردي للعاملين في مساعدتهم على تحسين أدائهم الوظيفي.

ـ عدم تبني المؤسسات العامة الأردنية منهجية معتمده للشراكة مع الموردين، والتقييم الدائم وبشكل مستمر، وذلك لضمان حصول هذه المؤسسات على أجود المدخلات ومن أجود الموردين ضمن الوقت المناسب.

ـ ضعف الجاهزية الإلكترونية للمؤسسات العامة في الأردن، من حيث البنية التحتية والموارد البشرية بالشكل الذي يجعل من المعرفة المطلوبة لأداء أعمالها سهولة الفهم والإستخدام الأفضل، (القضاة، 2009).

7:4:2 نبذة عن المؤسسات العامة في الاردن

أولاً: المجلس الأعلى للشباب:

تأسس المجلس الأعلى للشباب عام (2001)، في ضوء الإرادة الملكية السامية بإلغاء وزارة الشباب، ليتولى المجلس الأعلى للشباب رعاية الشباب في المملكة الأردنية الهاشمية، ويعمل المجلس الأعلى للشباب على تحقيق أهدافه عن طريق: بناء شراكة حقيقية مع شركائه الحكوميين، وغير الحكوميين، والمنظمات الدولية والإقليمية المعنية، وعبر مديرياته في مركز المجلس والميدان والمراكز الشبابية والأندية والمنتديات الرياضية والهيئات الشبابية وبيوت الشباب والمعسكرات الشبابية، وبالرغم من التقدم المحرز على أكثر من صعيد في مجال العمل الشبابي إلا أن الواقع ينطوي على جملة من المعوقات والفرص، وأبرز هذه المعوقات مالية وإدارية وتقنية ومؤسسية وبشرية، ولا شك أن الفرص المتاحة عديدة تتمثل بالتعاون والتنسيق والتكامل وبناء الشراكات الحقيقية والتشبيك مع الجهات المعنية بالعمل مع الشباب، سواءً كانت حكومية أو غير حكومية ومنظمات دولية (المصاروة، 2010).

ثانياً:المؤسسة العامة للإسكان والتطوير الحضري

1. أنشئت مؤسسة الإسكان عام (1966) بموجب القانون رقم (47) لسنة (1965) بهدف القيام باستملاك الأراضي، ووضع تصاميم البناء، وإجراء الدراسات، وإنشاء المساكن، ومن ثم تأجيرها أو تمليكها للموظفين، وذوي الدخل المحدود، بعد استيفاء ثمنها على أقساط، بالإضافة إلى صرف القرض لبناء المساكن للهيئات، والجمعيات التعاونية للإسكان والإشراف عليها. وقد تم دمجها مع دائرة التطوير الحضري عام (1992) بموجب القانون رقم (28) لسنة (1992) بهدف حل أزمة السكن، وتطوير المناطق المتدنية الخدمات في الأردن بجميع الطرق والوسائل المتاحة لها، على توفير قروض للمستفيدين من مشاريع الإسكان، والتطوير الحضري، بالإضافة إلى إقامة مشاريع استثمارية سكنية ،وبيعها عن طريق الأقساط الشهرية لمدة تصل إلى عشرين عاماً وبأسعار فائدة متدنية (الدبعي، 2005).

ثالثاً: مؤسسة المناطق الحرة

هي مؤسسة حكومية تعمل على إدارة واستثمار المناطق الحرة، وتوفير بيئة استثمارية جاذبة لتشجيع الصناعات التصديرية، وتنمية المبادلات التجارية الدولية، وتجارة الترانزيت، وتتبنى أساليب إدارية وتقنية متطورة؛ لتحقيق التميز في خدمة عملائها، مع التزامها بخدمة المجتمع المحلي والمحافظة على البيئة.

رابعاً: المؤسسة الإستهلاكية المدنية

تم إنشاء المؤسسة الإستهلاكية المدنية عام (1977)، حيث بدأت بتقديم خدماتها للمواطنين عبر سوقها الأول في منطقة العبدلي في العاصمة عمان، ومن ثم بدأت هذه الأسواق بالتزايد بمرور الزمن حيث تم افتتاح أسواق أخرى توزعت على أرجاء المملكة حتى بلغت (38) سوقاً بحلول عام (2006).

خامساً: المؤسسة التعاونية الأردنية

أنشئت المؤسسة التعاونية الأردنية بموجب المادة (3) ،فقرة (أ)، من قانون التعاون رقم (18) لسنة (1997)، كمؤسسة رسمية تتمتع بشخصية اعتبارية ذات استقلال مالي وإداري، وتعتبر المؤسسة التعاونية الأردنية، الخلف القانوني والواقعي للمنظمة التعاونية الأردنية، حيث تأسست المنظمة التعاونية الأردنية لرعاية شؤون الحركة التعاونية وتطوراتها منذ عام 1952 بموجب القانون رقم (55) لسنة (1968)، ثم تلاه قانون التعاون رقم (20) لسنة 1971، بهدف إستكمال البنية التعاونية وبدافع التنظيم الأمثل للحركة التعاونية في المملكة الأردنية الهاشمية، وتتولى المؤسسة التعاونية الأردنية، الإشراف على القطاع التعاوني، وتعمل على رفع المستوى الإقتصادي، والإجتماعي، والثقافي، للمجتمعات المحلية.

سادساً: سلطة المصادر الطبيعية

أنشئت سلطة المصادر الطبيعية في عام (1965) ، بموجب قانون تنظيم شؤون المصادر الطبيعية المؤقت رقم (37)، حيث كانت تحمل إسم مديرية الأبحاث والتعدين، وقد إتخذ شكلا " مختلفا" في العام (1968)، عندما صدر قانون تنظيم شؤون المصادر الطبيعية رقم (12)، وفي عام (1985) وبموجب القانون رقم (30) لسنة (1985) المعدل للقانون رقم (12) لسنة (1968) أصبح معالي وزير الطاقة والثروة المعدنية رئيسا " لسلطة المصادر الطبيعية ولمجلس إدارتها.

سابعاً: المركز الوطني للبحوث والإرشاد

هو مؤسسة وطنية رسمية للبحث العلمي الزراعي ونقل التكنولوجيا، مركزها عمان، وموقعها البقعة، ولها مراكز إقليمية في مناطق مختلفة في ديرعلا، الرمثا، الربة، الشوبك، المشقر، والخالدية، وتعود بداية تأسيس المركز إلى عام (1958)، للمركز علاقات تعاون مع العديد من المراكز الإقليمية والدولية مثل البنك الدولي، ومنظمة الأغذية الزراعية الدولية

(الفاو)، والمركز الدولي للبحوث الزراعية في المناطق الجافة (ايكاردا)، والمركز العربي لدراسات الأراضي القاحلة والمناطق الجافة (أكساد)، واتحاد مجالس البحث العلمي الزراعي في غرب أسيا والشرق الأدنى (أرينينا)، والصندوق العربي للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، والمنظمة العربية للتنمية الزراعية، ومنظمات عديدة أخرى، ويضم المركز الوطني للبحوث الزراعية (12) محطة زراعية مسؤولة عن رصد الظروف المناخية الزراعية بالمملكة الأردنية الهاشمية.

ثامناً: سلطة وادي الأردن

تأسست سلطة وادي الأردن عام (1977) بهدف التطوير المتكامل لوادي الأردن ليشمل كافة مناحي الحياة، وتمتعت السلطة بصلاحيات واسعة وإستقلال مالي وإداري بموجب قانون تطوير وادي الأردن للقيام بالمهام الموكولة لها. وفي عام (1988) أتبعت السلطة لوزارة المياه والري، وقامت السلطة بتنفيذ العديد من مشاريع البنية التحتية، بما في ذلك إنشاء الطرق والمدارس والمراكز الصحية والمباني الحكومية ومراكز التسويق والأبنية السكنية وخدمات الكهرباء والاتصالات ومياه الشرب. إضافة إلى أنشطتها الرئيسية في تطوير وحماية وإدارة مصادر المياه والأراضي.

تاسعاً: سلطة المياه

تأسست سلطة المياه أصلاً عام (1983) وفقاً لقانون سلطة المياه المؤقت رقم (34) لعام (1983) لتكون مؤسسة مستقلة مالياً وإدارياً باسم سلطة المياه، وكانت ترتبط مباشرة برئيس الوزراء. وكانت السمة الرئيسية المميزة لهذا القانون هي أن سلطة المياه تتحمل مسؤولية الهيئات المسؤولة عن المياه والمياه العادمة، ووفقاً للمادة (23) من القانون المذكور، تتحمل سلطة المياه مسؤولية توفير المياه للعامة إضافة إلى خدمات المياه العادمة.

عاشراً :مؤسسة التدريب المهني

أنشئت مؤسسة التدريب المهني بموجب القانون المؤقت رقم (35) لسنة (1976) وتعمل حالياً بموجب القانون رقم (11) لسنة (1985) قانون مؤسسة التدريب المهني والقانون المعدل رقم (50) لسنة (2001) والقانون رقم (27) لسنة (1999) قانون تنظيم العمل المهني، وتقوم المؤسسة بتقديم خدماتها لكافة المواطنين بغض النظر عن مستواهم التعليمي، كما تقوم بتقديم

خدمات التدريب والاستشارات في مجال السلامة والصحة المهنية للحد من الحوادث في مواقع العمل وتدريب المدربين والمشرفين في النواحي المسلكية والإدارية وتطوير عمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتنظيم سوق العمل الأردني.

الحادي عشر: صندوق المعونة الوطنية

تأسس عام (1986)، كما ورد في قانون تأسيسه رقم (36)، وهو يعتبر مؤسسة مستقلة إداريا وماليا، وللصندوق أهداف حددها القانون تتمثل بحماية ورعاية الأفراد والأسر المحتاجة من خلال تقديم المعونة المالية المتكررة أو الطارئة، والعمل على توفير فرص العمل أو الإنتاج للفرد أو الأسرة أو زيادتها وذلك من خلال التأهيل المهني أو الجسماني، والتوصية لوزارة الصحة بصرف بطاقات تأمين صحي لغير المقتدرين من المنتفعين من خدمات الصندوق وفقا للأحكام والشروط المنصوص عليها في نظام التأمين الصحي المدني المعمول به، بالإضافة إلى توفير التدريب المهني للفئات المنتفعة من الصندوق لدى المؤسسات والجهات المختصة بذلك، وإجراء البحوث العلمية والدراسات الميدانية المتعلقة بالصندوق وأوجه نشاطه.

الثاني عشر: مؤسسة سكة حديد العقبة

تأسست مؤسسة سكة حديد العقبة بموجب القانون رقم (22) لسنة (1972) حيث منح المؤسسة شخصية اعتبارية واستقلال مالي وإداري، بحيث تمارس السلطات والصلاحيات اللازمة لإنشاء وإدارة وتشغيل وصيانة الخط الحديدي لغايات نقل الأشخاص والبضائع، ولها أن تقوم من أجل تحقيق غاياتها بأية أعمال فرعية أخرى تجارية أو مالية أو عقارية أو هندسية أو تدريبية أو سياحية لازمة لهذا الغرض، أو متصلة به، أو مكملة له، وتتبع المؤسسة قانون سكك الحديد الأردنية لسنة (1932)، (الساري المفعول)، وبلغ عدد الموظفين في المؤسسة (750) موظف ومستخدم.

الثالث عشر : المؤسسة العامة للغذاء والدواء

تأسست المؤسسة العامة للغذاء والدواء بقانون مؤقت رقم (31) لسنة (2003)، حيث تتمتع بشخصية اعتبارية ذات استقلال مالي وإداري، وذلك برصد المخصصات لها في الموازنة العامة بالإضافة إلى إيرادات الرسوم وبدل الخدمات التي تتقاضاها بمقتضى التشريعات النافذة

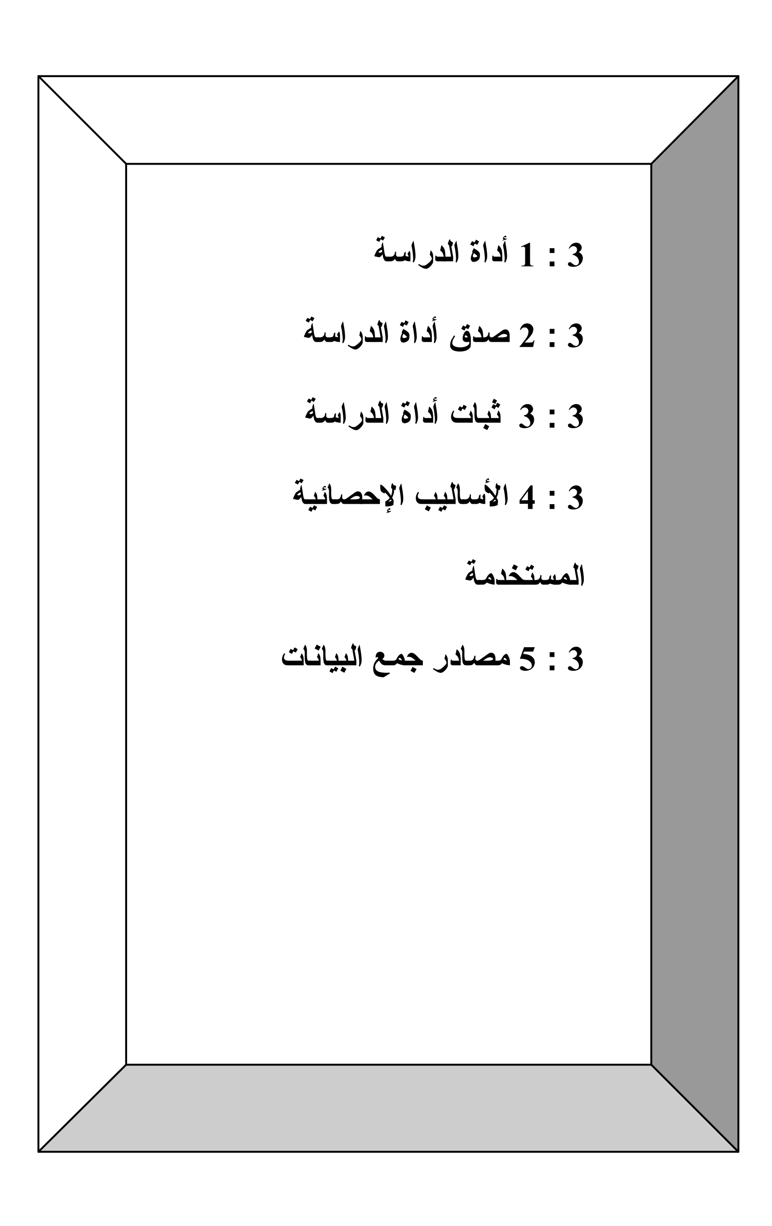
المتعلقة بالغذاء والدواء. ويكون للمؤسسة مجلس إدارة برئاسة معالي وزير الصحة وأعضاء من القطاعين العام والخاص.

الرابع عشر: صندوق توفير البريد

مؤسسة مالية حكومية ذات استقلال مالي وإداري تمارس أعمالها بموجب أحكام القانون الخاص رقم (34) لسنة (1966) وتعديلاته اللاحقة، كما أنه ليس للصندوق رأس مال خاص به، وباشر الصندوق أعماله بتاريخ 1974/9/1 ويقدم خدماته للمواطنين من خلال المكاتب البريدية المنتشرة في كافة أنحاء المملكة والتي لا تستطيع البنوك إيصال هذه الخدمة إليها كافة، وبالتالي فإن خدمة صندوق توفير البريد هي خدمة مالية مصرفية رديفة للخدمات التي تقدمها البنوك وليست منافسة لها أو بديلة عنها (الشبكة الإلكترونية، 2009).

الفصل الثالث

المنهجية وطرائق البحث



الفصل الثالث

المنهجية وطرائق البحث

تضمن هذا الفصل، وصفاً لخطوات إعداد أداة الدراسة المستخدمة، والخطوات اللازمة للتحقق من صدقها وثباتها، كما وتضمن وصفاً مفصلاً لإجراءات الدراسة، ومتغيراتها، وقدم الباحث في هذا الفصل عرضاً للطرق، والمعالجة الإحصائية، التي استخدمت في تحليل البيانات، للوصول إلى نتائج الدراسة.

1:3 أداة الدراسة:

تم تطوير استبيان لجمع البيانات تكونت من ثلاثة أجزاء وهي:

- الجزء الأول: واشتمل المعلومات العامة، والمتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، الحالة الإجتماعية، الراتب الشهري للموظف، عدد سنوات العمل في المؤسسة).

- الجزء الثاني: وأشتمل على بيانات الدراسة، والتي تكونت من (41) فقرة، موزعة على النحو التالي:

- الفقرات من (1-6) وتقيس سياسات الاختيار والتعيين.
- الفقرات من (7-15) وتقيس المشاركة في صنع القرارات الإدارية.
- الفقرات من (16-24) وتقيس التدريب.
- الفقرات من (25-30) وتقيس سياسة التحفيز والترقية.
- الفقرات من (31-35) وتقيس تفويض السلطات والصلاحيات.
- الفقرات من (36-41) وتقيس كفاءة الموارد البشرية.

- الجزء الثالث: وشمل الأسئلة المفتوحة

- بلغ عدد الاستبيانات (225) إستبيان، تم إستبعاد (24) إستبيان، لعدم إكتمال البيانات، بالإضافة إلى إستبعاد (11) إستبيان لعدم وضوح إجابات أفراد العينة، وبذلك يكون مجموع الإستبيانات المستبعدة (35) إستبيان، وأكتفى الباحث بتحليل (190) إستبيان، وبنسبة (84%).

2:3 صدق أداة الدراسة (Validity):

للتأكد من صدق المحتوى الظاهري لأداة الدراسة، قام الباحث بعرض الإستبيان على عدد من أساتذة الإدارة في الجامعات الأردنية، من ذوي الخبرة والكفاءة، وتم أخذ ملاحظاتهم

حول فقرات الإستبيان، وإجراء التعديلات اللازمة، وفقاً لتلك الملاحظات، وجاءت الإستبيان بصيغتها النهائية كما في الملحق رقم (1).

3:3 ثبات أداة الدراسة:

تم التأكد من ثبات الأداة، بإختيار عينة مكونة من (30) من الإداريين، ممن تنطبق عليهم خصائص مجتمع الدراسة، وتم توزيع الإستبيان عليهم للإجابة عليها، وتم إحتساب الإتساق الداخلي للفقرات (Internal Consistency)، وذلك بإستخدام معامل الإتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cornbach Alpha)، إذ بلغت قيمة ألفا (**0.94**) وقد أعتبرت هذه النسبة كافية لغايات البحث العلمي، وكما هو موضح في الجدول رقم (2)

الجدول رقم (2)

نتائج معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ) لمجالات الدراسة.

المجال	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
سياسات الاختيار والتعين	**6**	**0.72**
المشاركة في صنع القرارات	**9**	**0.86**
التدريب	**9**	**0.81**
سياسة التحفيز والترقية	**6**	**0.80**
تفويض السلطات والصلاحيات	**5**	**0.84**
كفاءة الموارد البشرية	**6**	**0.85**
المجموع الكلي	**41**	**0.94**

4:3 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

من خلال استخدام الأساليب الإحصائية ، تم ما يلي :

ـ تم استخدام المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والرتبة؛ للإجابة عن سؤال الدراسة، والذي نص على: ما هي درجة تأثير السياسات الإدارية على مستوى كفاءة الموارد البشرية وفقاً لتصورات المديرين في المؤسسات العامة الأردنية حول أبعاد السياسات الإدارية التالية: سياسة الاختيار والتعيين، المشاركة في صنع القرارات الإدارية، التدريب، سياسة التحفيز والترقية، تفويض السلطات والصلاحيات، كفاءة الموارد البشرية ؟

ـ تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، والمتعدد ، وحساب قيمة F المحسوبة ومقارنتها بالجدولية؛ من أجل قياس العلاقة بين متغيرات الدراسة المستقلة، ومتغيرات الدراسة التابعة. من خلال الإجابة على الفرضية الأولى للدراسة، والتي نصت على: " لا يوجد أثر ذو دلاله إحصائية للسياسات الإدارية السائدة في المؤسسات العامة الأردنية (سياسة الاختيار والتعيين، صنع القرارات الإدارية، التدريب، التحفيز والترقية، تفويض السلطات والصلاحيات) على كفاءة الموارد البشرية".

وقد تم استخدام:

- مقياس كرونباخ ألفا لقياس ثبات أداة الدراسة.
- اختبار T-test لاختبار الفرضيات.
- تحليل التباين الأحادي ANOVA لدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- تحليل الانحدار البسيط لمعرفة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.
- إختبارشيفيه لقياس المقارنات البعدية للمستوى الوظيفي ومعرفة لصالح أي مستوى وظيفي.

5:3 مصادر جمع البيانات:

أعتمد الباحث في إعداد هذه الدراسة على أسلوبين في جمع البيانات وهما:

_ **المصادر الثانوية:** من خلال المسح المكتبي لأهم الأدبيات والمصادر الجاهزة والدراسات السابقة لبناء الخلفية النظرية، وقد هدفت المصادر الثانوية إلى جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بأثر السياسات الإدارية "سياسة الاختيار والتعيين، والمشاركة في صنع القرار، والتدريب، وسياسة التحفيز والترقية، وتفويض السلطات والصلاحيات " على كفاءة الموارد البشرية في المؤسسات العامة من المراجع والدوريات والبحوث العلمية المتخصصة في هذا الموضوع. والإطلاع على ما قدمه الكتاب والمؤلفون في كتبهم العربية والأجنبية، والتي تغطي موضوع هذه الدراسة وذلك للوقوف على المبادئ والأسس العلمية الحديثة والمتعلقة بجوانب الدراسة والمرتبطة بها. كما إنه تم الاستعانة بالإنترنت للحصول على بعض المعلومات الخاصة بالدراسة.

_ **المصادر الأولية**: من خلال تصميم استبانه توزع على عينة الدراسة، فقد قام الباحث بدراسة ميدانية من خلال توزيع الاستبيان على عينة الدراسة بعد عرضها على محكمين من ذوي الاختصاص والخبرة لتلافي النقص والإستفادة من ملاحظاتهم وأرائهم في هذا المجال.

وجمع البيانات وتحليلها باستخدام البرامج الإحصائية المتخصصة التي تتضمنها الرزمة الإحصائية الجاهزة(SPSS)، والتي تتناسب مع طبيعة هذه الدراسة.

الفصل الرابـــع

نتائـــج الدراسة

أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول لسياسة الاختيار والتعيين، والمشاركة في صنع القرارات الادارية، والتدريب، والتحفيز والترقية، وتفويض السلطات والصلاحيات

ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن الفرضية الرئيسة والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها.

رابعاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها.

الفصل الرابع

نتائـــج الدراسة

تضمن هذا الفصل استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبيان، حيث قام الباحث بوضع أوزان رقمية للإجابة عن كل سؤال من أسئلة الجزء الثاني للاستبيان، مستخدماً مقياس ليكرت الخماسي(Likert Scale)، وذلك على النحو التالي:

موافق تماماً (5) نقاط، وموافق (4) نقاط، وموافق لحد ما (3) نقاط، وغير موافق (2) نقطتين، وغير موافق على الإطلاق (1) نقطة.

وقد استخدم المقياس التالي في تحليل الإجابات وبذلك يتضح لنا ما يلي :

$$\frac{\text{الحد الأعلى للمقياس – الحد الأدنى للمقياس}}{\text{عدد الفئات}} = \frac{5 - 1}{3} = 1.33 \text{ طول الفئة}$$

$$1 + 1.33 = 2.33$$

فتكون الفئات كالتالي:

1 - 2.33 منخفض.

2.34 - 3.67 متوسط.

3.68 - 5 مرتفع، حيث أن الحد الأعلى للمقياس = 5

فتكون النتيجة كالتالي: من (1 - 2.33)، يكون التأثير منخفضاً، ومن (2.34 - 3.67)، يكون التأثير متوسطاً، ومن 3.68 فأكثر، يكون التأثير مرتفعاً.

ولبيان أهم النتائج المتعلقة بمجالات الدراسة فقد تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة لكل مجال من مجالات الاستبيان التي صممت خصيصاً لمعرفة أثر السياسات الإدارية على كفاءة الموارد البشرية في المؤسسات العامة الأردنية من وجهة نظر المدراء، واستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة من أجل عملية التقييم، وعلى النحو التالي:

الجدول رقم (3)
التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة موزعة تبعا لمتغيراتها الوسيطة.

المتغير	الفئة	العدد	النسبة
العمر	30 سنة فأقل	10	5.26
	31 سنة إلى 40 سنة	35	18.42
	41سنة إلى 50سنة	97	51.05
	51سنة فأكثر	48	25.26
المجموع		190	100.00
النوع	ذكر	145	76.32
	أنثى	45	23.68
المجموع		190	100.00
المؤهل العلمي	دبلوم متوسط فما دون	29	15.26
	بكالوريوس	113	59.47
	دراسات عليا	48	25.26
المجموع		190	100.00
عدد سنوات العمل في المؤسسة	5سنوات فأقل	16	8.42
	6 - 10 سنوات	22	11.58
	11 - 15 سنة	37	19.47
	16 سنة فأكثر	115	60.53
المجموع		190	100.00
الحالة الاجتماعية	أعزب	20	10.53
	متزوج	167	87.89
	مطلق	2	1.05
	أرمل	1	0.53
المجموع		190	100.00
المستوى الوظيفي	مدير عام	7	3.68
	مساعد مدير عام	18	9.47
	مدير دائرة	108	56.84
	مساعد مدير دائرة	57	30.00
المجموع		190	100.00
الراتب الشهري للموظف	201 - 400 دينار	38	20.00
	401 - 600 دينار	80	42.11
	أكثر من 600 دينار	72	37.89
المجموع		190	100.00

أظهر الجدول رقم (3)، توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر، وأشار إلى أن الفئات العمرية التي تبلغ أعمارهم بين (41-50 سنة) جاءت بالمرتبة الأولى وبنسبة (**51.05** %)، وذلك يعود لأن هذه هي الأعمار المناسبة لشاغلي الوظائف الإدارية، لأن المدير حتى يحصل على درجته الوظيفية هذه، بعد مكوثه مدة طويلة في هذا العمل، هذا وقد بين الجدول السابق إن الذين تبلغ أعمارهم(30 سنة فأقل)، ونسبتهم (**5.26** %)، هم أقل الفئات العمرية بهذا المنصب، ويعود ذلك ربما لتحصيلهم العلمي المرتفع.

وحسب الجدول ذاته، ومن خلال توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير النوع، أشار إلى أن (**76.32%**) من أفراد عينة الدراسة كانوا من الذكور، وإن (**23.68%**) من أفراد عينة الدراسة كانوا من الإناث، مما يشير إلى أن نسبة القياديين كانت من بين الذكور وهي أكثر من الإناث، ولعل ذلك يعود للوضع الاجتماعي في المملكة، والنظرة للمرأة على أنها أقل قدرة من الرجل على تولي مناصب قيادية، فضلاً عن أن العديد من النساء يفضلن (بعد فترة خدمة محدودة) الزواج والإنجاب والتفرغ لشؤون البيت.

ومن خلال توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي، أشار الجدول (3) إلى أن الحاصلين على درجة البكالوريوس كانوا في المرتبة الأولى وبنسبة (**59.47%**)، ويمكن أن يعزى السبب إلى جدول التشكيلات للوظائف المبينة في قانون الخدمة المدنية، بأن الحصول على العمل والوظيفة من خلالها، يكون للحاصلين على هذه الدرجة، في حين أظهر الجدول أن الحاصلين على المؤهل العلمي، دبلوم متوسط فما دون، كانوا في المرتبة الأخيرة وبنسبة (**15.26%**)، وهي تشكل أقل نسبة حسب الجدول أعلاه، ويمكن أن يعزى السبب إلى انتشار الوعي التعليمي في الأردن وتوفر الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة بشكل كبير.

وأظهر الجدول ذاته، توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات العمل في المؤسسة، وأشار إلى أن الذين تبلغ خدمتهم (16سنة فأكثر)، جاءت نسبتهم (**60.53%**) وكانوا بالمرتبة الأولى من أفراد عينة الدراسة وهم من ذوي الخبرة الطويلة وهذا يدل على أن وظيفة المدير تتطلب سنوات طويلة من الخبرة العملية في المؤسسة، للوصول إلى هذه المواقع الإدارية، في حين أظهر الجدول أن الذين تبلغ سنوات خدمتهم (5 سنوات فأقل) كانت نسبتهم (**8.42%**) وقد جاءوا بالمرتبة الأخيرة من أفراد عينة الدراسة، مما يشير إلى أن هذه الفئة قد استلمت المهام والمسؤوليات في هذه المؤسسات، منذ فترة زمنية قليلة، غير كافية لإكسابهم خبرات عملية تؤهلهم لاستلام مناصب إدارية وقيادية، وقد يعزى السبب أيضاً إلى أن هذه الفئة قد أستعين بها في هذه المناصب بعقود عمل خارج نطاق نظام ديوان الخدمة المدنية، لارتفاع مستوى مؤهلاتهم العلمية.

وأظهر الجدول توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية، وأشار إلى أن المتزوجون من أفراد عينة الدراسة جاءوا بالمرتبة الأولى وبنسبة بلغت (**87.89%**) من أفراد العينة ولعل السبب يعود إلى عامل السن والاستقرار الاجتماعي، في حين جاء بالمرتبة الأخيرة فئة الأرامل من أفراد عينة الدراسة وقد بلغت نسبتهم (**0.53%**)، وهم ممن يشغلون المناصب الإدارية الإشرافية في هذه المؤسسات.

وأظهر الجدول توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي، والذي أشار إلى أن الذين كانوا في المستوى الوظيفي مدير دائرة من أفراد عينة الدراسة، جاءوا بالمرتبة الأولى من بين المستويات الوظيفية الأخرى حيث بلغت نسبتهم (**56.84**%)، ولعل السبب يعود إلى توفر هذه المديريات في هذه المؤسسات العامة في الأردن، في حين جاء من يشغل المستوى الوظيفي كمدير عام في هذه المؤسسات من أفراد عينة الدراسة بالمرتبة الأخيرة من بين المستويات الوظيفية الأخرى وبنسبة (**3.68**%)، ولعل ذلك يفسر ما هو على أرض الواقع، وهو أن لكل مؤسسة مدير عام واحد أو من ينوب عنه فقط، مما يشير إلى انسجام نتيجة الدراسة الحالية مع طبيعة الهيكل التنظيمي الهرمي لهذه المؤسسات.

كما وأظهر الجدول توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الراتب الشهري للموظف، والذي يبين فيه أن أفراد عينة الدراسة الذين تتراوح رواتبهم بين الفئة (401-600 دينار)، جاءوا بالمرتبة الأولى وبنسبة (**42.11**%)، ولعل ذلك يعزى إلى تقارب رواتب هذه الدرجات الوظيفية الإدارية مع الواقع، في حين جاء من تتراوح رواتبهم بين (201-400 دينار) من أفراد عينة الدراسة بالمرتبة الأخيرة وبنسبة (**20.00**%)، ويمكن أن يعزى السبب إلى أنه لا يوجد رواتب بهذا المقدار لشاغلي الوظائف الإدارية، والإشرافية العليا، على أرض الواقع، وحسب نظام ديوان الخدمة المدنية.

ـ النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول، الذي نصه ما هي درجة تأثير السياسات الإدارية على مستوى كفاءة الموارد البشرية وفقاً لتصورات المديرين في المؤسسات العامة الأردنية، من خلال سياسة الاختيار والتعيين ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم احتساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية؛ لمعرفة تأثير السياسات الإدارية على مستوى كفاءة الموارد البشرية وفقاً لتصورات المديرين في المؤسسات العامة الأردنية من خلال سياسة الاختيار والتعيين والجدول رقم (4) يوضح ذلك:

الجدول رقم (4)
المتوسط الحسابي والإنحراف لمعياري لكل فقرة من فقرات مجال سياسات الاختيار والتعيين (ن = 190).

الرقم	فقرات سياسة الاختيار والتعيين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	تقوم سياسة الاختيار والتعيين على أساس تعليمات واضحة.	3.69	1.01	4	مرتفع
2	تقوم سياسة الاختيار والتعيين على البعد عن المحسوبية.	3.16	1.04	6	متوسط
3	تقوم سياسة الاختيار والتعيين على أسس علمية مدروسة.	3.28	1.01	5	متوسط
4	تقوم المؤسسة بالإعلان عن الوظائف الشاغرة لديها بالتنسيق مع ديوان الخدمة المدنية.	4.03	1.04	1	مرتفع
5	تتم المنافسة بين المرشحين للوظائف الشاغرة من خلال الاختبارات المعدة لهذه الغاية.	3.81	0.99	3	مرتفع
6	يتم الترشيح للوظائف الشاغرة عن طريق مكاتب متخصصة (ديوان الخدمة المدنية) لملئ الشواغر.	3.82	1.11	2	مرتفع
	المجمـــــوع العام	3.63	0.84		متوسـط

يلاحظ من الجدول رقم (4) أن تأثير سياسة الاختيار والتعيين على مستوى كفاءة الموارد البشرية كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي لمجال سياسة الاختيار والتعيين ككل (3.63)، وانحراف معياري (0.84)، وجاءت فقرات المجال بين المتوسطة والمرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.16-4.03)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة الرابعة، " تقوم المؤسسة بالإعلان عن الوظائف الشاغرة لديها بالتنسيق مع ديوان الخدمة المدنية " بمتوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري (1.04)، وبهذا تكون قد حازت على درجة مرتفعة في التأثير على كفاءة الموارد البشرية، و جاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة الثانية، " تقوم سياسة الاختيار والتعيين على البعد عن المحسوبية " بمتوسط حسابي (3.16) وانحراف معياري (1.04)، وبهذا تكون قد حازت على درجة متوسطة في التأثير على كفاءة الموارد البشرية.

ـ النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول، الذي نصه ما هي درجة تأثير السياسات الإدارية على مستوى كفاءة الموارد البشرية وفقاً لتصورات المديرين في المؤسسات العامة الأردنية من خلال المشاركة في صنع القرار ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم احتساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية؛ لمعرفة تأثير السياسات الإدارية على مستوى كفاءة الموارد البشرية وفقاً لتصورات المديرين في المؤسسات العامة الأردنية من خلال المشاركة في صنع القرارات والجدول رقم (5) يوضح ذلك:

الجدول رقم (5)
المتوسط الحسابي والانحراف لمعياري لكل فقرة من فقرات مجال المشاركة في صنع القرارات.
(ن = 190)

الرقم	فقرات المشاركة في صنع القرارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	يقوم المديرون بمناقشة الموظفون والاستماع لرأيهم قبل اتخاذ القرار.	3.23	0.96	6	متوسط
2	يتخذ المديرون قرارات واقعية وقابلة للتنفيذ من قبل الموظفون.	3.41	0.89	2	متوسط
3	تتسم القرارات المتخذة من قبل الرؤساء بالمرونة والقابلية للتعديل.	3.48	0.83	1	متوسط
4	تكون القرارات المتخذة من قبل المديرين مدروسة بشكل علمي قبل اتخاذها.	3.35	0.88	4	متوسط
5	يتخذ المديرون قرارات واضحة و معلنه للجميع.	3.37	0.92	3	متوسط
6	يشارك الموظفون في عملية صنع القرارات في المؤسسة.	2.97	0.94	9	متوسط
7	يتبنى المديرون أسلوب الفريق في صناعة القرارات.	3.1	0.99	8	متوسط
8	يتم توفير المعلومات اللازمة للموظفين لتمكينهم من اتخاذ القرارات السليمة.	3.22	0.97	7	متوسط
9	يولي المديرون الاهتمام بمقترحات الموظفين عند اتخاذ القرارات.	3.24	0.96	5	متوسط
	المجمـــوع العام	3.26	0.75		متوسـط

يلاحظ من الجدول رقم (5) أن تأثير المشاركة في صنع القرارات على مستوى كفاءة الموارد البشرية كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي لمجال المشاركة في صنع القرارات ككل (3.26)، وانحراف معياري (0.75)، وجاءت فقرات المجال متوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (**3.48- 2.97**)، وجاءت في الرتبة الأولى، الفقرة الثالثة والتي نصت على " تتسم القرارات المتخذة من قبل الرؤساء بالمرونة والقابلية للتعديل" بمتوسط حسابي (3.48)، وانحراف معياري (**0.83**)، وبهذا تكون قد حازت على درجة متوسطة في التأثير على كفاءة الموارد البشرية، وهذا يشير إلى أن القرارات التي يتخذها المديرين تتسم بالمرونه وإمكانية التعديل في المؤسسات العامة، وحسب الظروف. بينما حازت الفقرة السادسة والتي نصت على "يشارك الموظفون في عملية صنع القرارات في المؤسسة" على المرتبة الأخيرة، وجاءت بمتوسط حسابي (2.97)، وانحراف معياري (**0.94**)، وبهذا تكون حازت على درجة متوسطة في التأثير على كفاءة الموارد البشرية، وهذا يدل على ضعف مشاركة العاملين في المؤسسات العامة في صنع القرارات وعدم تشجيع المدراء لذلك.

ـ النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول، الذي نصه ما هي درجة تأثير السياسات الإدارية على مستوى كفاءة الموارد البشرية وفقاً لتصورات المديرين في المؤسسات العامة الأردنية من خلال سياسة التدريب ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم احتساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية؛ لمعرفة تأثير السياسات الإدارية على مستوى كفاءة الموارد البشرية وفقاً لتصورات المديرين في المؤسسات العامة الأردنية من خلال التدريب والجدول رقم (6)، يوضح ذلك:

الجدول رقم (6)
المتوسط الحسابي والانحراف لمعياري لكل فقرة من فقرات مجال التدريب.
(ن = 190).

الرقم	فقرات سياسة التدريب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	يعتقد المديرون أن التدريب يسهم في تطوير مهارات اتخاذ القرارات لدى الموظفون في المؤسسة.	3.92	0.84	6	مرتفع
2	يرى المديرون أن التدريب يزيد من كفاءة الموظفين في المؤسسة.	4.05	0.81	3	مرتفع
3	يساعد التدريب في تكوين اتجاهات إيجابية لدى الموظفين نحو أعمالهم.	4.09	0.81	1	مرتفع
4	يسهم التدريب في تطوير معلومات الموظفين المتعلقة بالعمل.	4.08	0.87	2	مرتفع
5	يرى المديرون أن التدريب يساعد على تحسين إجراءات العمل في المؤسسة.	3.94	0.83	4	مرتفع
6	يؤمن المديرون بأن التدريب يسهم في رفع الروح المعنوية لدى الموظفين في المؤسسة.	3.93	0.85	5	مرتفع
7	يشجع المديرون الموظفين على الالتحاق بالدورات التدريبية.	3.83	0.97	7	مرتفع
8	يتم دراسة وتحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين بصورة دورية.	3.60	1.03	9	متوسط
9	ترصد المخصصات المالية اللازمة لتدريب الموظفين في المؤسسة.	3.77	1.05	8	مرتفع
	المجمــــــوع الكلــــــي	3.91	0.67	مرتفــــع	

يلاحظ من الجدول رقم (6) أن تأثير التدريب على مستوى كفاءة الموارد البشرية كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي لمجال التدريب ككل (3.91)، وانحراف معياري (0.67)، وجاء تأثير فقرات المجال مرتفعة، باستثناء الفقرة الثامنة، والتي نصت على " يتم دراسة وتحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين بصورة دورية "، حيث حازت على تأثير متوسط لكفاءة الموارد البشرية، إذ حازت على متوسط حسابي (3.60)، وانحراف معياري (1.05)، وكانت بالرتبة الأخيرة، في حين حازت الفقرة الثالثة، والني نصت على " يساعد التدريب في تكوين اتجاهات إيجابية لدى الموظفين نحو أعمالهم "،على متوسط حسابي (4.09)، وانحراف معياري (0.87)، وكانت بالرتبة الأولى، وبذلك جاء تأثيرها مرتفعاً على كفاءة الموارد البشرية.

ـ النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول، الذي نصه ما هي درجة تأثير السياسات الإدارية على مستوى كفاءة الموارد البشرية وفقاً لتصورات المديرين في المؤسسات العامة الأردنية من خلال سياسة التحفيز والترقية ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم احتساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية؛ لمعرفة تأثير السياسات الإدارية على مستوى كفاءة الموارد البشرية وفقاً لتصورات المديرين في المؤسسات العامة الأردنية من خلال سياسة التحفيز والترقية والجدول رقم (7)، يوضح ذلك:

الجدول رقم (7)
المتوسط الحسابي والانحراف لمعياري لكل فقرة من فقرات مجال سياسة التحفيز والترقية.
(ن = 190).

الرقم	فقرات سياسة التحفيز والترقية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	توجد معايير واضحة للترقية في المؤسسة.	3.49	1.08	1	متوسط
2	تتوفر فرص التقدم المهني والوظيفي في المؤسسة.	3.29	1.01	2	متوسط
3	يتم تقييم الأداء الوظيفي بناءً على أسس موضوعية.	3.26	0.96	3	متوسط
4	يتم إعطاء الحوافز للموظفين بناءً على أسس عادلة.	3.00	1.08	5	متوسط
5	تتناسب الرواتب التي تقدمها الوزارة التي تتبع لها المؤسسة مع مقدار الجهد المبذول من قبل الموظفون.	2.70	1.08	6	متوسط
6	تستند الترقية في المؤسسة إلى معايير موضوعية.	3.17	1.00	4	متوسط
	المجمـــــوع الكلـــــي	3.15	0.85		متوسط

يلاحظ من الجدول رقم (7) أن تأثير سياسة التحفيز والترقية على مستوى كفاءة الموارد البشرية كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي لمجال سياسة التحفيز والترقية ككل (3.15)، وانحراف معياري (0.85)، وجاءت فقرات المجال متوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.49- 2.70)، وحازت الفقرة الأولى والتي نصت على " توجد معايير واضحة للترقية في المؤسسة "، على درجة متوسطة في التأثير على كفاءة الموارد البشرية، حيث حازت على متوسط حسابي (**3.49**)، وانحراف معياري (**1.08**)،وكانت بالرتبة الأولى، كما وحازت الفقرة الخامسة والتي نصت على "تتناسب الرواتب التي تقدمها الوزارة التي تتبع لها المؤسسة مع مقدار الجهد المبذول من قبل الموظفون" على درجة متوسطة في التأثير على كفاءة الموارد البشرية، حيث جاءت بمتوسط حسابي (**2.70**)، وانحراف المعياري (**1.08**)، وبالتالي يكون تأثيرها على كفاءة الموارد البشرية متوسطاً، وكانت بالرتبة الأخيرة.

ـ النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول، الذي نصه ما هي درجة تأثير السياسات الإدارية على مستوى كفاءة الموارد البشرية وفقاً لتصورات المديرين في المؤسسات العامة الأردنية وفقا من خلال تفويض السلطات والصلاحيات ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم احتساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية؛ لمعرفة تأثير السياسات الإدارية على مستوى كفاءة الموارد البشرية وفقاً لتصورات المديرين في المؤسسات العامة الأردنية من خلال سياسة تفويض السلطات والصلاحيات والجدول رقم (8)، يوضح ذلك:

الجدول رقم (8)
المتوسط الحسابي والانحراف لمعياري لكل فقرة من فقرات مجال تفويض السلطات والصلاحيات.
(ن = 190).

الرقم	فقرات سياسة تفويض الصلاحيات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	يمنح المديرون جزءً من صلاحياتهم للموظفين الأكفاء.	3.43	0.97	5	متوسط
2	تفويض السلطة للموظفين في المؤسسة يجعلهم راضين عن أعمالهم.	3.75	0.80	4	مرتفع
3	تفويض السلطة يؤدي إلى زيادة كفاءة الموظفين في المؤسسة.	3.89	0.76	3	مرتفع
4	تفويض السلطة في المؤسسة يؤدي إلى حسن استثمار وقت العمل في المؤسسة.	3.92	0.76	2	مرتفع
5	يؤدي تفويض السلطات والصلاحيات في المؤسسة إلى تحسين كفاءة الإجراءات الإدارية.	3.97	0.72	1	مرتفع
	المجمـــوع الكـــلي	3.79	0.64		مرتفـــع

يلاحظ من الجدول رقم (8) أن تأثير تفويض السلطات والصلاحيات على مستوى كفاءة الموارد البشرية كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي لمجال سياسة التحفيز والترقية ككل (3.79)، وانحراف معياري (0.64)، وجاءت فقرات مجال تفويض السلطات والصلاحيات ككل بدرجة مرتفعة في التأثير على كفاءة الموارد البشرية، باستثناء الفقرة الأولى والتي نصت على " يمنح المديرون جزءً من صلاحياتهم للموظفين الأكفاء "، فقد احتلت المرتبة الأخيرة في المجال، وجاءت بدرجة متوسطة في التأثير على كفاءة الموارد البشرية، حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.43)، وانحراف المعياري (0.97)، وبالتالي يكون تأثيرها على كفاءة الموارد البشرية متوسطاً، وجاءت الفقرة (الخامسة) بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.97)، وانحراف معياري (0.72).

سادساً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني، الذي نصه: ما مستوى الكفاءة المدركة من قبل المديرين في المؤسسات العامة الأردنية من خلال أبعاد السياسات الإدارية التي حددتها الدراسة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم احتساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية؛ لمعرفة مستوى الكفاءة المدركة من قبل المديرين في المؤسسات العامة الأردنية من خلال أبعاد السياسات الإدارية التي حددتها الدراسة والجدول رقم (9)، يوضح ذلك:

الجدول رقم (9)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات مجال كفاءة الموارد البشرية.

(ن = 190).

الرقم	فقرات كفاءة الموارد البشرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	يتسم أداء الموظفين في المؤسسة بالسرعة في الإنجاز.	3.62	0.84	2	متوسط
2	يتسم أداء الموظفين في المؤسسة بالدقة و قلة الأخطاء.	3.42	0.82	5	متوسط
3	ينجز الموظفين في المؤسسة أعمال كبيرة الحجم.	3.62	0.93	2	متوسط
4	تتسم المنتجات والخدمات التي يقدمها الموظفون في المؤسسة بجودة مميزة.	3.65	0.81	1	متوسط
5	تشجع الإدارة الموظفين على الإبداع و التطوير في العمل.	3.42	1.12	5	متوسط
6	توفر المؤسسة الوسائل التكنولوجية الحديثة لزيادة كفاءة الموظفين في أدائهم.	3.59	1.00	4	متوسط
	المجموع الكلي لكفاءة الموارد البشرية	3.55	0.72		متوسط

يلاحظ من الجدول رقم (9) أن مستوى كفاءة الموارد البشرية كان متوسطاً ، إذ بلغ المتوسط الحسابي لمجال كفاءة الموارد البشرية ككل (3.55)، وانحراف معياري (0.72)، وجاءت جميع فقرات المجال بمستوى متوسط ، حيث حازت الفقرة الرابعة والتي نصت على " تتسم المنتجات والخدمات التي يقدمها الموظفون في المؤسسة بجودة مميزة"، على أعلى متوسط حسابي بالنسبة لمجال كفاءة الموارد البشرية، وهو: (3.65)، وانحراف معياري (0.81)، وبهذا تكون قد حازت على مستوى كفاءة متوسط .

في حين حازت الفقرتان : الثانية والتي نصت على " يتسم أداء الموظفين في المؤسسة بالدقة و قلة الأخطاء "، والخامسة والتي نصت على " تشجع الإدارة الموظفين على الإبداع و التطوير في العمل "، على أدنى متوسط حسابي بالنسبة لمجال كفاءة الموارد البشرية، وهو: (3.42)، وبهذا تكون قد حازتا على مستوى كفاءة متوسط .

سابعاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن الفرضية الرئيسة الأولى (HO1): لا يوجد أثر ذو دلاله إحصائية للسياسات الإدارية السائدة في المؤسسات العامة الأردنية على كفاءة الموارد البشرية، بالإضافة إلى النتائج المتعلقة بالإجابة عن الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، من الفرضية الفرعية الأولى(HO1:1) إلى الفرضية الفرعية الخامسة (HO1:5):

وللتحقق من الفرضية الرئيسية ومن (فرضياتها الفرعية) فقد تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد الموضحة نتائجه في الجداول التالية.

الجدول رقم (10)
نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر السياسات الإدارية على كفاءة الموارد البشرية.

الرقم	فقرات السياسات الإدارية	قيمة R	R^2	قيمة F	مستوى دلالة F	قيمة T	مستوى دلالة T
1	الاختيار والتعيين	0.42	0.18	40.51	0.000	6.36	0.000
2	المشاركة في صنع القرارات	0.50	0.25	62.40	0.000	7.90	0.000
3	التدريب	0.56	0.32	87.90	0.000	9.37	0.000
4	سياسة التحفيز والترقية	0.63	0.40	125.14	0.000	11.18	0.000
5	تفويض السلطات والصلاحيات	0.52	0.28	71.23	0.000	8.44	0.000
المجموع الكلي للسياسات الإدارية		0.67	0.45	156.63	0.000	12.51	0.000

يلاحظ من الجدول رقم (10)، نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر السياسات الإدارية على كفاءة الموارد البشرية، وباستعراض قيم مستوى الدلالة المرافقة لقيمة ف المحسوبة ومقارنته بالقيمة (0.05)، تبين أن جميع هذه القيم كانت أقل من (0.05)، مما يشير إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين كل سياسة من السياسات الإدارية وكفاءة الموارد البشرية، وان حجم هذا الأثر قد تم التعبير عنه بقيمة(R^2)، وقد بلغت قيمة(R^2) لساسية الاختيار والتعيين (0.18)، ولسياسة المشاركة في صنع القرارات(0.25) ولسياسة التدريب(0.32)، ولسياسة التحفيز والترقية (0.40)، ولسياسة تفويض السلطات والصلاحيات (0.28)، وبشكل عام فقد بلغت قيمة(r^2) مجموع السياسات(0.45)، ويلاحظ من هذه القيم أن هنالك تباين في حجم الأثر بين كل سياسة إدارية في كفاءة الموارد البشرية، إذ كان أكبر هذا الأثر في سياسة التحفيز والترقية(0.40) بينما كان أقلها تأثيراً سياسة الاختيار والتعيين(0.18).

كما وأظهر الجدول قيم ت المحسوبة ومستوى دلالتها، وعند مقارنة قيم مستوى الدلالة بالقيمة(0.05) يتبين وجود علاقة خطية بين كل سياسة إدارية على حدة، وبين كفاءة الموارد البشرية، وبهذه النتيجة تم رفض جميع الفرضيات الصفرية الفرعية المتعلقة بهذه الفرضية،

وبالتالي قبول الفرضية البديلة، التي تشير إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين السياسات الإدارية وكفاءة الموارد البشرية.

وعند دراسة التأثير المتزامن للسياسات الإدارية على كفاءة الموارد البشرية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد ويلخص الجدول رقم (11) التالي نتائج هذا التحليل:

الجدول رقم (11)
نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد للأثر المتزامن للسياسات الإدارية على كفاءة الموارد البشرية.

السياسات	قيمة R	R^2	قيمة F	مستوى دلالة F	قيمة T	مستوى دلالة T	قيمة الثابت	المعاملات
سياسة التحفيز والترقية	0.71	0.40	61.49	0.000	6.45	0.000	0.62	0.35
التدريب		0.07			3.48	0.001		0.25
تفويض السلطات والصلاحيات		0.03			3.17	0.002		0.23
أثر السياسات الثلاث على كفاءة الموارد البشرية	0.50							

يلاحظ من الجدول رقم (11) نتائج تحليل الإنحدار الخطي المتعدد للأثر المتزامن للسياسات الإدارية على كفاءة الموارد البشرية، وباستعراض قيمة مستوى الدلالة المرافقة لقيمة ف المحسوبة ومقارنته بالقيمة (0.05)، تبين أن هذه القيمة كانت أقل من (0.05) مما يشير إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبعض السياسات الإدارية وكفاءة الموارد البشرية، وأن التأثير الأكبر قد تم التعبير عنه بقيمة(R^2) لسياسة التحفيز والترقية إذ بلغت قيمة (0.40 %) تلاها في التأثير سياسة التدريب (0.07 %)، ومن ثم سياسة تفويض السلطات والصلاحيات بقيمة (0.03%)، وبشكل عام تؤثر هذه السياسات الثلاثة بقيمة (0.50 %).

كما وأظهر الجدول قيم ت المحسوبة ومستوى دلالتها، وعند مقارنة قيم مستوى الدلالة بالقيمة (0.05)، تبين وجود علاقة خطية بين كل سياسة إدارية من هذه السياسات وبين كفاءة الموارد البشرية.

وأشارالجدول إلى أن قيم المعاملات الخاصة بكل سياسة إدارية في النموذج الذي تم الحصول عليه، حيث تفيد هذه القيم ببناء نموذج للتنبؤ بقيم كفاءة الموارد البشرية من خلال هذه السياسات الثلاثة وذلك على النحو التالي:

من هنا يستطيع الباحث، أو القائمين بالعمل الإداري في المؤسسات العامة توجيه سؤال للموظفين عن إبداء الرأي بسياسة التحفيز والترقية على سبيل المثال، بحيث تكون الإجابة نسبة رقمية مثل (0.30)، أو (0.70)، وهكذا، ولكي نحصل على كفاءة الموارد البشرية المدركة

الخاصة بسياسة التحفيز والترقية، يتم استخدام هذه المعادلة، وهي معامل سياسة التحفيز والترقية × تقدير الموظف لهذه السياسة.

كفاءة الموارد البشرية = 0.35 × سياسة التحفيز والترقية +0.25 × التدريب + 0.23 × تفويض السلطات والصلاحيات.

- النتائج المتعلقة بالإجابة عن الفرضية الرئيسة الثانية (HO_2)، والمنبثق منها الفرضية الفرعية الأولى (HO2:1)، والتي نصت على أنه: لا يوجد أثر ذو دلاله إحصائية للسياسات الإدارية على كفاءة الموارد البشرية في المؤسسات العامة الأردنية يُعزى للمتغيرات الديموغرافيه (الوسيطة): النوع.

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار " ت " للسياسات الإدارية وكفاءة الموارد البشرية في المؤسسات العامة، حيث يوضح الجدول رقم (12)، نتيجة هذه الفرضية.

الجدول رقم (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار " ت " للسياسات الإدارية وكفاءة الموارد البشرية في المؤسسات العامة حسب متغير النوع.

المجال	النوع	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة	الدلالة لصالح
سياسات الاختيار والتعيين	ذكر	3.60	0.87	1.06	0.29	غير دال
	أنثى	3.75	0.73			
المشاركة في صنع القرارات	ذكر	3.29	0.76	0.79	0.43	غير دال
	أنثى	3.19	0.72			
التدريب	ذكر	3.93	0.70	0.65	0.51	غير دال
	أنثى	3.85	0.58			
سياسة التحفيز والترقية	ذكر	3.19	0.86	1.07	0.28	غير دال
	أنثى	3.03	0.83			
تفويض السلطات والصلاحيات	ذكر	3.78	0.66	0.56	0.57	غير دال
	أنثى	3.84	0.61			
المجموع الكلي	ذكر	3.55	0.59	0.03	0.97	غير دال
	أنثى	3.55	0.54			
كفاءة الموارد البشرية	ذكر	3.53	0.72	0.78	0.44	غير دال
	أنثى	3.63	0.71			

يلاحظ من الجدول رقم(12) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار " ت " للسياسات الإدارية وكفاءة الموارد البشرية في المؤسسات العامة، حسب متغير النوع وباستعراض قيمة ت المحسوبة ومستوى الدلالة المرافق ، نجد أنها كانت أكبر من القيمة (0.05)، مما يشير إلى أنها غير دالة إحصائياً، وبهذه النتيجة يتم قبول الفرضية الصفرية الفرعية المتعلقة بمتغير الجنس، والتي نصت على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للسياسات الإدارية على كفاءة الموارد البشرية في المؤسسات العامة الأردنية يُعزى لمتغير النوع.

تاسعاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن الفرضية الفرعية الثانية (HO2:2): لا يوجد أثر ذو دلاله إحصائية للسياسات الإدارية على كفاءة الموارد البشرية في المؤسسات العامة الأردنية يُعزى للمتغيرات الديموغرافيه (الوسيطة): العمر

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل التباين الأحادي، حيث توضح الجداول التالية نتيجة هذه الفرضية.

الجدول رقم (13)
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للسياسات الإدارية وكفاءة الموارد البشرية تبعا لمتغير العمر.

المجال	العمر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
سياسات الاختيار والتعيين	30 سنة فأقل	3.58	0.99
	31 سنة إلى 40 سنة	3.69	0.67
	41سنة إلى 50سنة	3.60	0.97
	51سنة فأكثر	3.66	0.63
المشاركة في صنع القرارات	30 سنة فأقل	3.26	0.77
	31 سنة إلى 40 سنة	3.23	0.62
	41سنة إلى 50سنة	3.23	0.79
	51سنة فأكثر	3.37	0.75
التدريب	30 سنة فأقل	3.91	0.42
	31 سنة إلى 40 سنة	3.75	0.70
	41سنة إلى 50سنة	3.97	0.65
	51سنة فأكثر	3.91	0.73
سياسة التحفيز والترقية	30 سنة فأقل	3.05	0.97
	31 سنة إلى 40 سنة	3.12	0.81
	41سنة إلى 50سنة	3.13	0.87
	51سنة فأكثر	3.24	0.84
تفويض السلطات والصلاحيات	30 سنة فأقل	3.84	0.90
	31 سنة إلى 40 سنة	3.78	0.72
	41سنة إلى 50سنة	3.80	0.56
	51سنة فأكثر	3.77	0.70
الكلي	30 سنة فأقل	3.55	0.62
	31 سنة إلى 40 سنة	3.53	0.59
	41سنة إلى 50سنة	3.55	0.58
	51سنة فأكثر	3.56	0.57
كفاءة الموارد البشرية	30 سنة فأقل	3.63	0.77
	31 سنة إلى 40 سنة	3.61	0.87
	41سنة إلى 50سنة	3.58	0.67
	51سنة فأكثر	3.44	0.69

الجدول رقم (14)
نتائج تحليل التباين الأحادي للسياسات الإدارية وكفاءة الموارد البشرية في المؤسسات العامة تبعا لمتغير العمر.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
سياسات الاختيار والتعيين	بين المجموعات	0.25	3	0.08	0.12	0.950
	داخل المجموعات	133.40	186	0.72		
	الكلي	133.65	189			
المشاركة في صنع القرارات	بين المجموعات	0.72	3	0.24	0.43	0.735
	داخل المجموعات	105.09	186	0.57		
	الكلي	105.81	189			
التدريب	بين المجموعات	1.23	3	0.41	0.91	0.436
	داخل المجموعات	83.89	186	0.45		
	الكلي	85.12	189			
سياسة التحفيز والترقية	بين المجموعات	0.54	3	0.18	0.25	0.863
	داخل المجموعات	136.03	186	0.73		
	الكلي	136.57	189			
تفويض السلطات والصلاحيات	بين المجموعات	0.06	3	0.02	0.05	0.987
	داخل المجموعات	78.21	186	0.42		
	الكلي	78.27	189			
الكلي	بين المجموعات	0.02	3	0.01	0.02	0.995
	داخل المجموعات	62.95	186	0.34		
	الكلي	62.98	189			
كفاءة الموارد البشرية	بين المجموعات	0.80	3	0.27	0.51	0.674
	داخل المجموعات	96.62	186	0.52		
	الكلي	97.42	189			

يلاحظ من الجدول رقم (13)، والجدول رقم (14)، نتائج تحليل التباين الأحادي للسياسات الإدارية وكفاءة الموارد البشرية في المؤسسات العامة تبعا لمتغير العمر، وباستعراض قيم ف المحسوبة ومستويات الدلالة المرافقة، تبين أن جميع قيم مستوى الدلالة كانت أكبر من (0.05)، مما يؤدي إلى قبول الفرضية الصفرية الفرعية المتعلقة بمتغير العمر، والتي نصت على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للسياسات الإدارية على كفاءة الموارد البشرية في المؤسسات العامة الأردنية يُعزى لمتغير العمر.

ـ النتائج المتعلقة بالإجابة عن الفرضية الفرعية الثالثة (HO2:3): لا يوجد أثر ذو دلاله إحصائية للسياسات الإدارية على كفاءة الموارد البشرية في المؤسسات العامة الأردنية يُعزى للمتغيرات الديموغرافيه (الوسيطة): المؤهل العلمي.

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي للسياسات الإدارية وكفاءة الموارد البشرية في المؤسسات العامة تبعا لمتغير المؤهل العلمي، ويوضح الجدول (15)، نتيجة هذه الفرضية.

الجدول رقم (15)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للسياسات الإدارية وكفاءة الموارد البشرية تبعا لمتغير المؤهل العلمي.

المجال	المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
سياسات الاختيار والتعيين	دبلوم متوسط فما دون	3.53	0.95
	بكالوريوس	3.58	0.79
	دراسات عليا	3.81	0.87
المشاركة في صنع القرارات	دبلوم متوسط فما دون	3.32	0.82
	بكالوريوس	3.20	0.70
	دراسات عليا	3.39	0.80
التدريب	دبلوم متوسط فما دون	3.99	0.78
	بكالوريوس	3.83	0.62
	دراسات عليا	4.05	0.70
سياسة التحفيز والترقية	دبلوم متوسط فما دون	3.25	0.99
	بكالوريوس	3.10	0.79
	دراسات عليا	3.21	0.91
تفويض السلطات والصلاحيات	دبلوم متوسط فما دون	3.88	0.80
	بكالوريوس	3.75	0.65
	دراسات عليا	3.84	0.52
الكلي	دبلوم متوسط فما دون	3.59	0.72
	بكالوريوس	3.50	0.54
	دراسات عليا	3.64	0.57
كفاءة الموارد البشرية	دبلوم متوسط فما دون	3.57	0.95
	بكالوريوس	3.56	0.69
	دراسات عليا	3.53	0.63

الجدول رقم (16)

نتائج تحليل التباين الأحادي للسياسات الإدارية وكفاءة الموارد البشرية في المؤسسات العامة تبعا لمتغير المؤهل العلمي.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
سياسات الاختيار والتعيين	بين المجموعات	2.09	2	1.04	1.48	0.23
	داخل المجموعات	131.57	187	0.70		
	الكلي	133.65	189			
المشاركة في صنع القرارات	بين المجموعات	1.30	2	0.65	1.16	0.32
	داخل المجموعات	104.51	187	0.56		
	الكلي	105.81	189			
التدريب	بين المجموعات	1.76	2	0.88	1.97	0.14
	داخل المجموعات	83.37	187	0.45		
	الكلي	85.12	189			
سياسة التحفيز والترقية	بين المجموعات	0.72	2	0.36	0.49	0.61
	داخل المجموعات	135.86	187	0.73		
	الكلي	136.57	189			
تفويض السلطات والصلاحيات	بين المجموعات	0.52	2	0.26	0.62	0.54
	داخل المجموعات	77.75	187	0.42		
	الكلي	78.27	189			
المجموع الكلي	بين المجموعات	0.66	2	0.33	0.98	0.376
	داخل المجموعات	62.32	187	0.33		
	الكلي	62.98	189			
كفاءة الموارد البشرية	بين المجموعات	0.02	2	0.01	0.02	0.977
	داخل المجموعات	97.39	187	0.52		
	الكلي	97.42	189			

يلاحظ من الجدولين (15)، و(16)، نتائج تحليل التباين الأحادي للسياسات الإدارية وكفاءة الموارد البشرية في المؤسسات العامة تبعا لمتغير المؤهل العلمي، وباستعراض قيم ف المحسوبة ومستويات الدلالة المرافقة، تبين أن جميع قيم مستوى الدلالة كانت أكبر من (0.05)، مما يشير إلى أنها غير دالة إحصائياً، ويؤدي ذلك إلى قبول الفرضية الصفرية الفرعية المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي، والتي نصت على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للسياسات الإدارية على كفاءة الموارد البشرية في المؤسسات العامة الأردنية يُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

- النتائج المتعلقة بالإجابة عن الفرضية الفرعية الرابعة (HO2:4): لا يوجد أثر ذو دلاله إحصائية للسياسات الإدارية على كفاءة الموارد البشرية في المؤسسات العامة الأردنية يُعزى للمتغيرات الديموغرافيه (الوسيطة): عدد سنوات العمل في المؤسسة.

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي لأثر السياسات الإدارية وكفاءة الموارد البشرية في المؤسسات العامة تبعاً لمتغير عدد سنوات العمل في المؤسسة،ويوضح الجدول رقم (17)، نتيجة هذه الفرضية

الجدول رقم (17)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للسياسات الإدارية وكفاءة الموارد البشرية تبعاً لمتغير عدد سنوات العمل في المؤسسة.

المجال	سنوات العمل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
سياسات الاختيار والتعيين	5سنوات فأقل	3.70	0.54
	6 - 10 سنوات	3.80	0.94
	11 - 15 سنة	3.81	0.70
	16 سنة فأكثر	3.53	0.89
المشاركة في صنع القرارات	5سنوات فأقل	3.50	0.64
	6 - 10 سنوات	3.21	0.84
	11 - 15 سنة	3.27	0.66
	16 سنة فأكثر	3.24	0.77
التدريب	5سنوات فأقل	3.90	0.61
	6 - 10 سنوات	4.02	0.55
	11 - 15 سنة	3.98	0.62
	16 سنة فأكثر	3.87	0.72
سياسة التحفيز والترقية	5سنوات فأقل	3.13	0.68
	6 - 10 سنوات	3.20	1.05
	11 - 15 سنة	3.22	0.69
	16 سنة فأكثر	3.12	0.88
تفويض السلطات والصلاحيات	5سنوات فأقل	3.86	0.65
	6 - 10 سنوات	3.79	0.68
	11 - 15 سنة	3.87	0.57
	16 سنة فأكثر	3.76	0.66
المجموع الكلي	5سنوات فأقل	3.59	0.45
	6 - 10 سنوات	3.62	0.63
	11 - 15 سنة	3.62	0.50
	16 سنة فأكثر	3.51	0.61
كفاءة الموارد البشرية	5سنوات فأقل	3.46	0.70
	6 - 10 سنوات	3.70	0.70
	11 - 15 سنة	3.59	0.70
	16 سنة فأكثر	3.53	0.73

الجدول رقم (18)
نتائج تحليل التباين الأحادي لأثر السياسات الإدارية وكفاءة الموارد البشرية في المؤسسات العامة تبعا لمتغير عدد سنوات العمل في المؤسسة.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
سياسات الاختيار والتعيين	بين المجموعات	2.96	3	0.99	1.40	0.243
	داخل المجموعات	130.70	186	0.70		
	الكلي	133.65	189			
المشاركة في صنع القرارات	بين المجموعات	1.01	3	0.34	0.60	0.616
	داخل المجموعات	104.80	186	0.56		
	الكلي	105.81	189			
التدريب	بين المجموعات	0.62	3	0.21	0.45	0.716
	داخل المجموعات	84.51	186	0.45		
	الكلي	85.12	189			
سياسة التحفيز والترقية	بين المجموعات	0.33	3	0.11	0.15	0.929
	داخل المجموعات	136.24	186	0.73		
	الكلي	136.57	189			
تفويض السلطات والصلاحيات	بين المجموعات	0.44	3	0.15	0.35	0.791
	داخل المجموعات	77.83	186	0.42		
	الكلي	78.27	189			
كفاءة الموارد البشرية	بين المجموعات	0.71	3	0.24	0.46	0.712
	داخل المجموعات	96.70	186	0.52		
	الكلي	97.42	189			
المجموع الكلي	بين المجموعات	0.52	3	0.17	0.52	0.672
	داخل المجموعات	62.46	186	0.34		
	الكلي	62.98	189			

يلاحظ من الجدولين (17)، (18)، نتائج تحليل التباين الأحادي لأثر السياسات الإدارية وكفاءة الموارد البشرية في المؤسسات العامة تبعا لمتغير عدد سنوات العمل في المؤسسة، وباستعراض قيم ف المحسوبة ومستويات الدلالة المرافقة، تبين أن جميع قيم مستوى الدلالة كانت أكبر من (0.05)، مما يشير إلى أنها غير دالة إحصائياً، وبهذه النتيجة يتم قبول الفرضية الصفرية الفرعية المتعلقة بمتغير عدد سنوات العمل في المؤسسة، والتي نصت على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للسياسات الإدارية على كفاءة الموارد البشرية في المؤسسات العامة الأردنية يُعزى لمتغير عدد سنوات العمل في المؤسسة.

- النتائج المتعلقة بالإجابة عن الفرضية الفرعية الخامسة (HO2:5): لا يوجد أثر ذو دلاله إحصائية للسياسات الإدارية على كفاءة الموارد البشرية في المؤسسات العامة الأردنية يُعزى للمتغيرات الديموغرافيه (الوسيطة): الحالة الاجتماعية.

للتحقق من هذه الفرضية ، تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار " ت " للسياسات الإدارية و كفاءة الموارد البشرية في المؤسسات العامة، حسب متغير الحالة الاجتماعية، ويوضح الجدول رقم (19)، نتيجة هذه الفرضية.

الجدول رقم (19)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار " ت " للسياسات الإدارية و كفاءة الموارد البشرية في المؤسسات العامة حسب متغير الحالة الاجتماعية.

المجال	الحالة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة	الدلالة لصالح
سياسات الاختيار والتعيين	أعزب	4.05	0.57	2.58	0.01	دال
	متزوج	3.57	0.86			
المشاركة في صنع القرارات	أعزب	3.59	0.60	2.27	0.02	دال
	متزوج	3.22	0.76			
التدريب	أعزب	4.01	0.39	0.78	0.44	غير دال
	متزوج	3.90	0.70			
سياسة التحفيز والترقية	أعزب	3.43	0.68	1.70	0.09	غير دال
	متزوج	3.11	0.87			
تفويض السلطات والصلاحيات	أعزب	3.98	0.57	1.51	0.13	غير دال
	متزوج	3.77	0.65			
المجموع الكلي	أعزب	3.83	0.36	2.46	0.02	دال
	متزوج	3.51	0.59			
كفاءة الموارد البشرية	أعزب	3.88	0.69	2.33	0.02	دال
	متزوج	3.51	0.71			

يلاحظ من الجدول (19) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار " ت " للسياسات الإدارية و كفاءة الموارد البشرية في المؤسسات العامة، حسب متغير الحالة الاجتماعية، وباستعراض قيمة ت المحسوبة ومستوى الدلالة المرافق، نجد أنها كانت أقل من القيمة (0.05)، مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الأعزب والمتزوج من حيث السياسات الإدارية وهي، سياسة الاختيار والتعيين، والمشاركة في صنع القرارات، و الكلي للسياسات الإدارية، وكذلك من حيث كفاءة الموارد البشرية، لذا تم رفض الفرضية الصفرية وقبول البديلة، حيث أن هذه الدلالة كانت لصالح الأعزب، وذلك نظراً لقلة العدد بالنسبة للفئات كل من الارامل والمطلق، والتي بلغ عددها (1)،(2)، على التوالي، فقد تم إضافة أعداد تلك الفئات إلى فئة الأعزب، حيث حازت فئة المطلق على (1.05%)، وفئة الارامل على (0.53%)، وهذه النسبة تعتبر متدنية جداً بالنسبة لنسبة المتزوجين والبالغة (87.89%)، كما هو موضح في الجدول رقم(3). ولهذا السبب فإن وجود فروق أو عدم وجود فروق بين

فئتين فقط هي بين فئة المتزوجين والاعزب، ومن هنا نكتفي بالتحليل عند إختبار التباين الآحادي بالإعتماد على قيمة المتوسط الحسابي.

أما سياسة التدريب، وسياسة التحفيز والترقية، وسياسة تفويض السلطات والصلاحيات، فقد كان مستوى الدلالة لهذه السياسات أكبر من (0.05) وبالتالي فهي غير دالة إحصائياً، بالنسبة لتلك السياسات، لذا تم قبول الفرضية الصفرية الفرعية المتعلقة بمتغير الحالة الاجتماعية، والتي نصت على أنه " لا يوجد أثر ذو دلاله إحصائية للسياسات الإدارية على كفاءة الموارد البشرية في المؤسسات العامة الأردنية يُعزى لمتغير الحالة الاجتماعية ".

- النتائج المتعلقة بالإجابة عن الفرضية الفرعية السادسة (HO2:6): لا يوجد أثر ذو دلاله إحصائية للسياسات الإدارية على كفاءة الموارد البشرية في المؤسسات العامة الأردنية يُعزى للمتغيرات الديموغرافيه (الوسيطة): المستوى الوظيفي.

للتحقق هذه الفرضية، تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين الأحادي للسياسات الإدارية و كفاءة الموارد البشرية في المؤسسات العامة تبعا لمتغير المستوى الوظيفي، ويوضح الجدول رقم (20)، نتيجة هذه الفرضية.

الجدول رقم (20)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للسياسات الإدارية وكفاءة الموارد البشرية تبعا لمتغير المستوى الوظيفي.

المجال	المستوى الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
سياسات الاختيار والتعيين	مدير عام	3.74	0.73
	مساعد مدير عام	3.71	0.98
	مدير دائرة	3.62	0.83
	مساعد مدير دائرة	3.62	0.85
المشاركة في صنع القرارات	مدير عام	3.87	1.20
	مساعد مدير عام	3.45	0.58
	مدير دائرة	3.30	0.73
	مساعد مدير دائرة	3.07	0.72
التدريب	مدير عام	3.86	1.10
	مساعد مدير عام	4.03	0.54
	مدير دائرة	3.94	0.72
	مساعد مدير دائرة	3.82	0.56
سياسة التحفيز والترقية	مدير عام	3.07	1.07
	مساعد مدير عام	3.31	0.91
	مدير دائرة	3.19	0.82
	مساعد مدير دائرة	3.05	0.88
تفويض السلطات والصلاحيات	مدير عام	3.83	0.58
	مساعد مدير عام	3.97	0.66
	مدير دائرة	3.76	0.64

	مساعد مدير دائرة	3.79	0.67
المجموع الكلي	مدير عام	3.63	0.85
	مساعد مدير عام	3.69	0.59
	مدير دائرة	3.57	0.59
	مساعد مدير دائرة	3.46	0.50
كفاءة الموارد البشرية	مدير عام	3.40	0.76
	مساعد مدير عام	3.68	0.89
	مدير دائرة	3.61	0.72
	مساعد مدير دائرة	3.43	0.65

الجدول رقم (21)

نتائج تحليل التباين الأحادي للسياسات الإدارية و كفاءة الموارد البشرية في المؤسسات العامة تبعا لمتغير المستوى الوظيفي.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
سياسات الاختيار والتعيين	بين المجموعات	0.23	3	0.08	0.11	0.96
	داخل المجموعات	133.42	186	0.72		
	الكلي	133.65	189			
المشاركة في صنع القرارات	بين المجموعات	5.43	3	1.81	3.36	0.02
	داخل المجموعات	100.38	186	0.54		
	الكلي	105.81	189			
التدريب	بين المجموعات	0.89	3	0.30	0.65	0.583
	داخل المجموعات	84.24	186	0.45		
	الكلي	85.12	189			
سياسة التحفيز والترقية	بين المجموعات	1.20	3	0.40	0.55	0.65
	داخل المجموعات	135.38	186	0.73		
	الكلي	136.57	189			
تفويض السلطات والصلاحيات	بين المجموعات	0.64	3	0.21	0.51	0.68
	داخل المجموعات	77.63	186	0.42		
	الكلي	78.27	189			
المجموع الكلي	بين المجموعات	0.87	3	0.29	0.87	0.46
	داخل المجموعات	62.11	186	0.33		
	الكلي	62.98	189			
كفاءة الموارد البشرية	بين المجموعات	1.60	3	0.53	1.03	0.38
	داخل المجموعات	95.82	186	0.52		
	الكلي	97.42	189			

يلاحظ من الجدولين (20)، و(21)، نتائج تحليل التباين الأحادي للسياسات الإدارية و كفاءة الموارد البشرية في المؤسسات العامة، تبعا لمتغير المستوى الوظيفي، وباستعراض قيم ف المحسوبة ومستويات الدلالة المرافقة، تبين أن جميع قيم مستوى الدلالة كانت أكبر من

(0.05)، وبهذه النتيجة تم قبول الفرضية الصفرية الفرعية المتعلقة بمتغير المستوى الوظيفي باستثناء سياسة المشاركة في صنع القرار.

ولتحديد الفئات التي يكون فيها الفروق بشكل مباشر فقد استخدم اختبار شافية للمقارنات البعدية والمبينة نتائجه في الجدول رقم (22) التالي:

الجدول رقم (22)

نتائج اختبار شافيه للمقارنات البعدية لتحديد الوظائف التي بينها فروق من حيث سياسة المشاركة في صنع القرار.

السياسة	المتوسط الحسابي	الوظائف	مساعد مدير عام	مدير دائرة	مساعد مدير دائرة
المشاركة في صنع القرارات	3.87	مدير عام	0.42	0.57	*0.80
	3.45	مساعد مدير عام		0.15	0.38
	3.30	مدير دائرة			0.23
	3.07	مساعد مدير دائرة			

يلاحظ من الجدول (22)، نتائج اختبار شافيه للمقارنات البعدية لتحديد الوظائف التي بينها فروق من حيث سياسة المشاركة في صنع القرار وتشير قيم فروق المتوسطات والمشار إليها بـ (*)، إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين وظيفة مديرعام، ووظيفة مساعد مدير دائرة، وقد بلغ فرق المتوسطات(0.80)، وقد كانت هذه الدلالة لصالح وظيفة المدير العام بمعنى أن سياسة المشاركة في صنع القرار مطبقة ومتبناه بصور أكبر من قبل وظيفة المدير العام.

- النتائج المتعلقة بالإجابة عن الفرضية الفرعية السابعة (HO2:7): لا يوجد أثر ذو دلاله إحصائية للسياسات الإدارية على كفاءة الموارد البشرية في المؤسسات العامة الأردنية يُعزى للمتغيرات الديموغرافيه (الوسيطة): الراتب الشهري.

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين الأحادي للسياسات الإدارية و كفاءة الموارد البشرية، في المؤسسات العامة تبعا لمتغير معدل الراتب الشهري، ويوضح الجدول رقم (23)، نتيجة هذه الفرضية.

الجدول رقم (23)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للسياسات الإدارية وكفاءة الموارد البشرية تبعا لمتغير معدل الراتب الشهري.

المجال	معدل الراتب الشهري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
سياسات الاختيار والتعيين	201 - 400 دينار	3.72	0.86
	401 - 600 دينار	3.64	0.79
	أكثر من 600 دينار	3.57	0.89
المشاركة في صنع القرارات	201 - 400 دينار	3.21	0.75
	401 - 600 دينار	3.23	0.71
	أكثر من 600 دينار	3.33	0.79
التدريب	201 - 400 دينار	3.87	0.70
	401 - 600 دينار	3.91	0.67
	أكثر من 600 دينار	3.94	0.67
سياسة التحفيز والترقية	201 - 400 دينار	3.06	0.90
	401 - 600 دينار	3.10	0.82
	أكثر من 600 دينار	3.26	0.86
تفويض السلطات والصلاحيات	201 - 400 دينار	3.67	0.78
	401 - 600 دينار	3.80	0.59
	أكثر من 600 دينار	3.85	0.62
الكلي	201 - 400 دينار	3.50	0.65
	401 - 600 دينار	3.54	0.56
	أكثر من 600 دينار	3.59	0.57
كفاءة الموارد البشرية	201 - 400 دينار	3.49	0.83
	401 - 600 دينار	3.56	0.72
	أكثر من 600 دينار	3.58	0.66

الجدول رقم (24)

نتائج تحليل التباين الأحادي للسياسات الإدارية و كفاءة الموارد البشرية في المؤسسات العامة تبعا لمتغير معدل الراتب الشهري.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
سياسات الاختيار والتعيين	بين المجموعات	0.59	2	0.29	0.41	0.662
	داخل المجموعات	133.07	187	0.71		
	الكلي	133.65	189			
المشاركة في صنع القرارات	بين المجموعات	0.49	2	0.25	0.44	0.648
	داخل المجموعات	105.32	187	0.56		
	الكلي	105.81	189			
التدريب	بين المجموعات	0.12	2	0.06	0.13	0.880
	داخل المجموعات	85.01	187	0.45		
	الكلي	85.12	189			
سياسة التحفيز والترقية	بين المجموعات	1.41	2	0.71	0.98	0.379
	داخل المجموعات	135.16	187	0.72		

	الكلي	136.57	189			
تفويض السلطات والصلاحيات	بين المجموعات	0.81	2	0.40	0.98	0.379
	داخل المجموعات	77.46	187	0.41		
	الكلي	78.27	189			
كفاءة الموارد البشرية	بين المجموعات	0.20	2	0.10	0.19	0.823
	داخل المجموعات	97.22	187	0.52		
	الكلي	97.42	189			
الكلي	بين المجموعات	0.19	2	0.10	0.29	0.751
	داخل المجموعات	62.79	187	0.34		
	الكلي	62.98	189			

يلاحظ من الجدولين (23)، و(24)، نتائج تحليل التباين الأحادي للسياسات الإدارية و كفاءة الموارد البشرية في المؤسسات العامة، تبعا لمتغير معدل الراتب الشهري، وباستعراض قيم ف المحسوبة ومستويات الدلالة المرافقة، تبين أن جميع قيم مستوى الدلالة كانت أكبر من (0.05)، وبهذه النتيجة تم قبول الفرضية الصفرية الفرعية المتعلقة بمتغير معدل الراتب الشهري، والتي نصت على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للسياسات الإدارية على كفاءة الموارد البشرية في المؤسسات العامة الأردنية يُعزى لمتغير الراتب الشهري للموظف.

الفصل الخامس

مناقشة نتائــج الدراسة والتوصيات

اولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول لسياسة الاختيار والتعيين، والمشاركة في صنع القرارات الادارية، والتدريب، والتحفيز والترقية، وتفويض السلطات والصلاحيات
ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني
ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن الفرضية الرئيسة الاولى والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها
رابعاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن الفرضية الرئيسية الثانية
خامساً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية
سادساً: التوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

تضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة التي مثلت استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبيان، وذلك للتعرف على أثر السياسات الإدارية على كفاءة الموارد البشرية في المؤسسات العامة الأردنية من وجهة نظر المدراء.

ـ مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول، الذي نصه ما هي درجة تأثير السياسات الإدارية على مستوى كفاءة الموارد البشرية وفقاً لتصورات المديرين في المؤسسات العامة الأردنية، من خلال سياسة الاختيار والتعيين؟

يلاحظ من الجدول رقم (4) أن تأثير سياسة الاختيار والتعيين على مستوى كفاءة الموارد البشرية كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي لمجال سياسة الاختيار والتعيين ككل (3.63)، وانحراف معياري (0.84)، وجاءت فقرات المجال بين المتوسطة والمرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.16-4.03).

ولعل السبب يعود إلى أن مستوى سياسة الاختيار والتعيين التي يتبعها المديرون في المؤسسات الإدارية العامة في الأردن، يعتبر متوسطا، فالمديرون دوماً في موقف يتطلب منهم أن يختاروا بديلاً معيناً بين بدائل عديدة، واختياراتهم لا تخلو من المحسوبية، وبهذا لا ترتكز جميع الاختيارات على أسس علمية مدروسة بشكلٍ كافٍ، مما يقلل من فعاليتها في قياس الأداء للمؤسسة، لذا جاء تأثيرها على مستوى كفاءة الموارد البشرية متوسطاً .

اختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة موسى،(2003) في الأردن، والتي أظهرت نتائجها عدم وجود تطبيق دقيق للوظائف الإدارية يعتمد على تحليل واجبات الوظيفة ومسئولياتها، وأشارت إلى الأسس التي تعتمد عليها المؤسسات الصناعية في قياس الأداء غير السليم من الناحية العلمية، حيث يعتمد قياس الأداء على رأي الرئيس المباشر، مما يقلل من فعاليتها في قياس الأداء للمنشأة، ولعل السبب في الاختلاف يعود إلى الاختلاف في الإجراءات، إذ اتخذت الدراسة السابقة مجتمعها وبالتالي عينتها من شاغلي الوظائف الإدارية في المؤسسات الصناعية في الأردن، في حين اتخذت الدراسة الحالية مجتمعها، وعينتها من شاغلي الوظائف الإدارية في المؤسسات العامة الأردنية.

كما واختلفت مع نتائج دراسة الجريسي (2003)، في السعودية، والتي توصلت نتائجها إلى أن هناك جهلاً في بعض المنظمات، وتأثر بعض القائمين على عملية الاختيار بالعوامل الاجتماعية، وتفضيل الرقابة الإدارية على الرقابة الذاتية وغياب المسؤولية الاجتماعية عن بعض المنظمات، ويمكن أن يعزى هذا الاختلاف إلى الاختلاف في المنطقة الجغرافية، حيث أجريت الدراسة السابقة في السعودية، بينما أجريت الدراسة الحالية في الأردن.

وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة الرابعة، " تقوم المؤسسة بالإعلان عن الوظائف الشاغرة لديها بالتنسيق مع ديوان الخدمة المدنية " بمتوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري (1.04)، وبهذا تكون قد حازت على درجة مرتفعة في التأثير على كفاءة الموارد البشرية.

ولعل السبب في ذلك يعود إلى وجود تنسيق بين المؤسسات العامة وديوان الخدمة، بشأن الوظائف، بحيث أن الترشيح للوظائف الشاغرة في الأردن يتم عن طريق ديوان الخدمة المدنية.

ـ مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول، الذي نصه ما هي درجة تأثير السياسات الإدارية على مستوى كفاءة الموارد البشرية وفقاً لتصورات المديرين في المؤسسات العامة الأردنية من خلال المشاركة في صنع القرار ؟

يلاحظ من الجدول (5) أن تأثير المشاركة في صنع القرارات على مستوى كفاءة الموارد البشرية كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي لمجال المشاركة في صنع القرارات ككل (3.26)، وانحراف معياري (0.75)، وجاءت فقرات المجال متوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.48- 2.97).

ولعل السبب يعود إلى أن مفهوم القرار الإداري ينسحب على العملية المعقدة التي تتم لاختيارالحل الملائم لمشكلة إدارية معينة مهما كانت طبيعة هذه المشكلة، وإن هذه العوامل تتدخل فيها عوامل معقدة نفسية واجتماعية وتنظيمية وبيئية تؤثر على السياسات المتبعة، كما أن عملية صنع القرارات تتأثر بعوامل إنسانية اجتماعية، لأن هذه العملية تتأثر بعوامل سيكولوجية نابعة من شخصية متخذ القرار والمرؤوسين، وجميع الأشخاص الذي يتأثرون بالقرار، وبالتالي يتأثر مستوى كفاءة الموارد البشرية، إضافةً إلى أن سياسة اتخاذ القرار تمتد من الماضي إلى المستقبل، إذ أنها لا تتم بمعزل عن بقية السياسات والقرارات التي سبق صنعها، لذا جاء تأثير سياسة المشاركة في صنع القرار على مستوى كفاءة الموارد البشرية متوسطاً.

اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة أبو قديري (2003) في الأردن، والتي أظهرت نتائجها وجود درجة متوسطة من المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية.

واختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة الشقصي (2005) في سلطنة عمان، والتي أظهرت عدم وجود فروق في النمط المؤسسي ونوعية القرار، كما وأظهرت الدراسة أن العاملين يؤيدون المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم.

ويمكن أن يعزى السبب إلى الاختلاف في المنطقة الجغرافية، حيث أجريت الدراسة السابقة في سلطنة عمان، بينما أجريت الدراسة الحالية في الأردن.

ـ مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول، الذي نصه ما هي درجة تأثير السياسات الإدارية على مستوى كفاءة الموارد البشرية وفقاً لتصورات المديرين في المؤسسات العامة الأردنية من خلال سياسة التدريب ؟

يلاحظ من الجدول (6) أن تأثير التدريب على مستوى كفاءة الموارد البشرية كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي لمجال التدريب ككل (3.91)، وانحراف معياري (0.67)، وبذلك جاء تأثير فقرات المجال بشكل مرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.09- 3.60).

ولعل السبب يعود إلى تبني استراتيجيات الأنشطة التدريبية على أرض الواقع، بالنسبة للمؤسسات العامة في الأردن، مما يؤدي إلى توفير دورات تدريبية للمديرين، إضافةً إلى أن الاستمرار في تنويع البرامج التدريبية المقدمة، يساعد على تحسين إجراءات العمل، و يسهم في رفع الروح المعنوية لدى الموظفين، وهذا من شأنه أن يشجع المديرين على الالتحاق بالدورات التدريبية، وبالتالي تكون درجة تأثير سياسة التدريب على كفاءة الموارد البشرية عالية.

اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة فاي وبجوركمن، Fey & Bjorkmen (2003)، في روسيا، والتي أشارت نتائجها إلى وجود علاقة قوية وإيجابية في ممارسات تطوير الموارد البشرية، وأداء الشركات التابعة، أيضا وجود علاقة إيجابية بين تطوير الإدارة والموظفين من جهة، وأداء الشركة من جهة أخرى، واتفقت أيضاً مع نتائج دراسة ليان، LiYan (2003) والتي أشارت نتائجها إلى وجود علاقة قوية بين تدريب العاملين، وأداء السوق، كما واتفقت مع نتائج دراسة العازمي (2006) في السعودية، والتي أشارت إلى أن التدريب يؤثر إيجاباً، على أداء المهندسين السعوديين.

واختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة نوفل (2007) في الأردن، والتي أظهرت عدم وضوح وإدراك للمفهوم العلمي المعاصر لإستراتيجية التدريب.

ويمكن أن يعزى هذا الاختلاف إلى الاختلاف في المنهجية من جانب مجتمع وعينة الدراسة، حيث شمل مجتمع الدراسة السابقة المؤسسات المالية في الأردن كالمصارف، بينما شمل مجتمع الدراسة الحالية (14) مؤسسة عامة، من المؤسسات العامة في الأردن.

ـ مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول، الذي نصه ما هي درجة تأثير السياسات الإدارية على مستوى كفاءة الموارد البشرية وفقاً لتصورات المديرين في المؤسسات العامة الأردنية من خلال سياسة التحفيز والترقية ؟

يلاحظ من الجدول رقم (7) أن تأثير سياسة التحفيز والترقية على مستوى كفاءة الموارد البشرية كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي لمجال سياسة التحفيز والترقية ككل (3.15)، وانحراف معياري (0.85)، وجاءت فقرات المجال متوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.49 -2.70).

ولعل السبب يعود إلى أن الإمكانات المادية للمؤسسات العامة في الأردن، محدودة على أرض الواقع، وبما أن سياسة التحفيز والترقية، تعتمد على الإمكانات المادية، وعلى البيئة التنظيمية لها، فمن هنا جاء تأثير سياسة التحفيز والترقية على مستوى كفاءة الموارد البشرية متوسطاً.

اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة الهرفي (2006)، والتي أشارت إلى أن الحوافز المادية والمعنوية تلقى اهتماما متوسطًا من قبل الموظفين، وإن نتائج الارتباط بين (الحوافز المادية والمعنوية) وبين أداء العاملين جاءت بصورة متوسطة عكست أهمية تطويرها من قبل الشركة.

واختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة قويشة (2007) في ليبيا، والتي أشارت إلى أن الحوافز المعنوية حازت على المرتبة الأولى في تأثيرها على أداء العاملين.

ويمكن أن يعزى سبب الاختلاف إلى الاختلاف في المنطقة الجغرافية، إذ أجريت الدراسة السابقة في ليبيا، في حين أجريت الدراسة الحالية في الأردن.

ـ مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول، الذي نصه ما هي درجة تأثير السياسات الإدارية على مستوى كفاءة الموارد البشرية وفقاً لتصورات المديرين في المؤسسات العامة الأردنية من خلال تفويض السلطات والصلاحيات ؟

يلاحظ من الجدول رقم (8) أن تأثير تفويض السلطات والصلاحيات على مستوى كفاءة الموارد البشرية كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي لمجال تفويض السلطات والصلاحيات ككل (3.79)، وانحراف معياري (0.64)، وجاءت فقرات مجال تفويض السلطات

والصلاحيات ككل بدرجة مرتفعة في التأثير على كفاءة الموارد البشرية، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.79 – 3.43).

ولعل السبب يعود إلى أن مبدأ التفويض ينبع من عدم تمكن القادة الإداريين من القيام بأعباء العمل كلها، حيث لا يوجد الوقت الكافي لدى هؤلاء القادة للقيام بكل الأعمال المناطة إليهم، حيث أن وظيفتهم الأساسية الإدارة وتسيير شؤون العمل، ووظيفة المرؤوسين التنفيذ، وهم أقرب إلى أفراد المجتمع المحلي ومشاكلهم، لذا يفوض المديرون الصلاحيات إليهم، بالإضافة أن التفويض يظهر ثقة القائد بمرؤوسيه، وهذه خطوة جيدة لتنمية مهارات الصف الثاني من المرؤوسين، فمن هنا جاءت نتيجة هذه الدراسة بأن تأثير تفويض السلطات والصلاحيات على مستوى كفاءة الموارد البشرية في المؤسسات العامة الأردنية كان مرتفعاً.

اختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة الكليبي (2000) في اليمن، والتي أظهرت نتائجها أن المسؤولية والمسائلة أثرت بشكل سلبي في تفعيل عملية التفويض للسلطة الإدارية، وكذلك ارتفاع نسبة المركزية الإدارية أثر على مستوى التفويض.

ويمكن أن يعزى سبب الاختلاف إلى الاختلاف في المنطقة الجغرافية، إذ أجريت الدراسة السابقة في اليمن، في حين أجريت الدراسة الحالية في الأردن.

ـ مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني، الذي نصه: ما مستوى الكفاءة المدركة من قبل المديرين في المؤسسات العامة الأردنية من خلال أبعاد السياسات الإدارية التي حددتها الدراسة؟

يلاحظ من الجدول رقم (9) أن مستوى كفاءة الموارد البشرية كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي لمجال كفاءة الموارد البشرية ككل (3.55)، وانحراف معياري (0.72)، وجاءت جميع فقرات المجال بمستوى متوسط، إذ تراوحت بين (3.65 -3.42).

ولعل السبب يعود إلى مستوى إدراك مديري المؤسسات العامة في الأردن للسياسات الإدارية كافة كان متوسطاً، مما يعكس الصورة ذاتها على مستوى الكفاءات البشرية، وبالتالي تأتي ترجمة مستوى الكفاءة المدركة من قبل المديرين في المؤسسات العامة الأردنية من خلال أبعاد السياسات الإدارية التي حددتها الدراسة، بمستوى متوسط.

ومن خلال الاطلاع على الدراسات السابقة، واستقراء أهدافها، لم يجد الباحث أياً من الدراسات السابقة تناولت موضوع الكفاءة المدركة، لذا تعذر على الباحث مقارنة هذا الجزء مع نتائج الدراسات سابقة.

ـ مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن الفرضية الرئيسة الأولى (HO1): لا يوجد أثر ذو دلاله إحصائية للسياسات الإدارية السائدة في المؤسسات العامة الأردنية على كفاءة الموارد

البشرية، بالإضافة إلى النتائج المتعلقة بالإجابة عن الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها ، من الفرضية الفرعية الأولى(HO1:1) إلى الفرضية الفرعية الخامسة (HO1:5):

يلاحظ من الجدولين (10) و (11) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد للأثر المتزامن للسياسات الإدارية على كفاءة الموارد البشرية، وباستعراض قيمة مستوى الدلالة المرافقة لقيمة ف المحسوبة ومقارنته بالقيمة (0.05)، تبين أن هذه القيمة كانت أقل من (0.05) مما يشير إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبعض السياسات الإدارية وكفاءة الموارد البشرية، وأن التأثير الأكبر قد تم التعبير عنه بقيمة (R^2)لسياسة التحفيز والترقية إذ بلغت قيمته (0.40)، تلاها في التأثير سياسة التدريب (0.32)، ومن ثم سياسة تفويض السلطات والصلاحيات بقيمة(0.28).

ولعل سبب ذلك يعود إلى أن اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة على هذا المجال يميل إلى التأثير الأكبر لسياسة التحفيز والترقية، وتلاها في التأثير سياسة التدريب، ومن ثم سياسة تفويض السلطات والصلاحيات، وبشكل عام تؤثر هذه السياسات الثلاث على كفاءة الموارد البشرية بمستوى متوسط، حسب إجابات أفراد عينة الدراسة.

ـ مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن الفرضية الرئيسة الثانية(HO2)، والمنبثق عنها الفرضية الفرعية الأولى (HO2:1)، والتي نصت على أنه: لا يوجد أثر ذو دلاله إحصائية للسياسات الإدارية على كفاءة الموارد البشرية في المؤسسات العامة الأردنية يُعزى للمتغيرات الديموغرافيه (الوسيطة): النوع.

يلاحظ من الجدول رقم (12) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار " ت " للسياسات الإدارية وكفاءة الموارد البشرية في المؤسسات العامة، حسب متغير النوع وباستعراض قيمة ت المحسوبة ومستوى الدلالة المرافق، نجد أنها كانت أكبر من القيمة (0.05)، مما يشير إلى أنها غير دالة إحصائياً، وبهذه النتيجة يتم قبول الفرضية الصفرية الفرعية المتعلقة بمتغير النوع، والتي نصت على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للسياسات الإدارية على كفاءة الموارد البشرية في المؤسسات العامة الأردنية يُعزى لمتغير النوع.

ولعل السبب يعود إلى مدى التقدم والتطور الذي أحرزته المرأة الأردنية العاملة في المؤسسات العامة في الأردن، وتمكنها من الوصول إلى فئات وظيفية إدارية وإشرافية عليا، والذي يؤكد ذلك تنامي أعداد الفتيات اللواتي يتلقين العلم في الجامعات الأردنية، وبالتالي تنامي وجودهن في الوظائف الإدارية المتعددة، إلى جانب الرجل، والذي يؤكد نتيجة الدراسة الحالية بأنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للسياسات الإدارية على كفاءة الموارد البشرية في المؤسسات العامة الأردنية يُعزى لمتغير النوع.

ـ مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن الفرضية الفرعية الثانية (HO2:2): لا يوجد أثر ذو دلاله إحصائية للسياسات الإدارية على كفاءة الموارد البشرية في المؤسسات العامة الأردنية يُعزى للمتغيرات الديموغرافيه (الوسيطة): العمر

يلاحظ من الجدولين (13) و(14)، نتائج تحليل التباين الأحادي للسياسات الإدارية وكفاءة الموارد البشرية في المؤسسات العامة تبعا لمتغير العمر، وباستعراض قيم ف المحسوبة ومستويات الدلالة المرافقة، تبين أن جميع قيم مستوى الدلالة كانت أكبر من (0.05)، مما يؤدي إلى قبول الفرضية الصفرية الفرعية المتعلقة بمتغير العمر، والتي نصت على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للسياسات الإدارية على كفاءة الموارد البشرية في المؤسسات العامة الأردنية يُعزى لمتغير العمر.

ولعل السبب في ذلك يعود إلى تساوي مستوى الثقافة الإدارية لدى شاغلي الوظائف الإدارية في المؤسسات العامة في الأردن، وعلى مختلف الأعمار، لذا جاءت نتيجة الدراسة الحالية بأنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للسياسات الإدارية على كفاءة الموارد البشرية في المؤسسات العامة الأردنية يُعزى لمتغير العمر.

اختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة المطيري (2007) في السعودية، والتي أشارت نتائجها إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أثر التفويض على فاعلية أداء الموظفين التنظيمية في الوزارات، تعزى إلى متغير العمر.

ويمكن أن يعزى سبب الاختلاف إلى الاختلاف في المنهجية، والتي تعتمد على مجتمع وعينة الدراسة، إذ اتخذت الدراسة السابقة من موظفي الوزارات مجتمعاً وعينةً لها، في حين اتخذت الدراسة الحالية من مديري المؤسسات العامة، مجتمعاً وعينة لها، ويمكن أن يعزى السبب أيضاً إلى الاختلاف في المنطقة الجغرافية، إذ أجريت الدراسة السابقة في السعودية، في حين أجريت الدراسة الحالية في الأردن.

ـ مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن الفرضية الفرعية الثالثة (HO2:3): لا يوجد أثر ذو دلاله إحصائية للسياسات الإدارية على كفاءة الموارد البشرية في المؤسسات العامة الأردنية يُعزى للمتغيرات الديموغرافيه (الوسيطة): المؤهل العلمي.

يلاحظ من الجدولين (15)، و(16)، نتائج تحليل التباين الأحادي للسياسات الإدارية وكفاءة الموارد البشرية في المؤسسات العامة تبعا لمتغير المؤهل العلمي، وباستعراض قيم ف المحسوبة ومستويات الدلالة المرافقة، تبين أن جميع قيم مستوى الدلالة كانت أكبر من (0.05)، مما يشير إلى أنها غير دالة إحصائياً، ويؤدي ذلك إلى قبول الفرضية الصفرية الفرعية المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي، والتي نصت على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية

للسياسات الإدارية على كفاءة الموارد البشرية في المؤسسات العامة الأردنية يُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ولعل السبب في ذلك يعود إلى تفعيل سياسات تدريب وتأهيل الموظفين والإداريين في المؤسسات العامة في الأردن، مما يقلل من الفجوة بين مستويات المؤهلات العلمية، فعندما ينخرط الجميع وعلى اختلاف مؤهلاتهم العلمية في دورات تدريبية، بالإضافة إلى الخبرات العملية، لذوي المؤهلات العلمية المتوسطة والدنيا، يؤدي ذلك إلى تقارب ثقافتهم المهنية والعملية، مما يؤكد نتيجة الدراسة الحالية والتي أشارت إلى أنه لا يوجد أثر ذو دلاله إحصائية للسياسات الإدارية على كفاءة الموارد البشرية في المؤسسات العامة الأردنية يُعزى للمؤهل العلمي.

اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة نوفل (2007)، والتي أشارت نتائجها إلى أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين في ممارسة أنشطة وخطوات بناء إستراتيجية التدريب، وكذلك ممارسة مراحل العملية التدريبية من مدخل إستراتيجي تعزى للمستوى التعليمي.

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة المطيري (2007) في السعودية، والتي أشارت نتائجها إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أثر التفويض على فاعلية الأداء، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أثر التفويض على فاعلية أداء الموظفين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ـ مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن الفرضية الفرعية الرابعة (HO2:4): لا يوجد أثر ذو دلاله إحصائية للسياسات الإدارية على كفاءة الموارد البشرية في المؤسسات العامة الأردنية يُعزى للمتغيرات الديموغرافيه (الوسيطة): عدد سنوات العمل في المؤسسة.

يلاحظ من الجدولين (17)، (18)، نتائج تحليل التباين الأحادي لأثر السياسات الإدارية وكفاءة الموارد البشرية في المؤسسات العامة تبعا لمتغير عدد سنوات العمل في المؤسسة، وباستعراض قيم ف المحسوبة ومستويات الدلالة المرافقة، تبين أن جميع قيم مستوى الدلالة كانت أكبر من (0.05)، مما يشير إلى أنها غير دالة إحصائياً، وبهذه النتيجة يتم قبول الفرضية الصفرية الفرعية المتعلقة بمتغير عدد سنوات العمل في المؤسسة، والتي نصت على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للسياسات الإدارية على كفاءة الموارد البشرية في المؤسسات العامة الأردنية يُعزى لمتغير عدد سنوات العمل في المؤسسة.

ولعل السبب في ذلك يعود إلى أن العديد من المؤسسات العامة في الأردن اتخذت منهجية التدريب على كيفية العمل، قبل استلام العمل وأثنائه، مما قلل من أهمية سنوات الخبرة في

العمل، بالإضافة إلى إتباع الجامعات والمعاهد في الأردن سياسة تدريب الطلبة على العمل، حيث يتجه الطلبة بتنسيق من قبل الجامعة مع المؤسسات العامة والخاصة إلى الدورات العملية التدريبية ،كل حسب اختصاصه في الفصول الدراسية الأخيرة، مما يشير إلى عدم وجود تأثير للسياسات الإدارية على كفاءة الموارد البشرية في المؤسسات العامة الأردنية يُعزى لعدد سنوات العمل في المؤسسة.

اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة نوفل (2007)، والتي أشارت نتائجها إلى أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين في ممارسة أنشطة وخطوات بناء إستراتيجية التدريب، وكذلك ممارسة مراحل العملية التدريبية من مدخل إستراتيجي تعزى لسنوات الخبرة.

ـ مناقشة لنتائج المتعلقة بالإجابة عن الفرضية الفرعية الخامسة (HO2:5): لا يوجد أثر ذو دلاله إحصائية للسياسات الإدارية على كفاءة الموارد البشرية في المؤسسات العامة الأردنية يُعزى للمتغيرات الديموغرافيه (الوسيطة): الحالة الاجتماعية.

يلاحظ من الجدول رقم (19) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار " ت " للسياسات الإدارية و كفاءة الموارد البشرية في المؤسسات العامة، حسب متغير الحالة الاجتماعية، وباستعراض قيمة ت المحسوبة ومستوى الدلالة المرافق، نجد أنها كانت أقل من القيمة (0.05)، مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الأعزب والمتزوج من حيث السياسات الإدارية وهي، سياسة الاختيار والتعيين، والمشاركة في صنع القرارات للسياسات الإدارية، وكذلك من حيث كفاءة الموارد البشرية، لذا تم رفض الفرضية الصفرية وقبول البديلة والتي تنص على انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للسياسات الإدارية على كفاءة الموارد البشرية في المؤسسات العامة الأردنية وفقاً لمتغير الحالة الاجتماعية. حيث أن هذه الدلالة كانت لصالح الأعزب.

ولعل السبب في ذلك بعود إلى أن المدير الأعزب ليست لديه أعباء ومهام ومتطلبات كثيرة خارج نطاق العمل، كالبيت، والأولاد، وأعباء الزواج، لذا فإن طاقاته العملية والعلمية تكون باتجاه العمل والوظيفة، خاصة وأن مديراً بهذه المواصفات يكون لديه الوقت الكافي ليزيد من كفاءته في العمل، لذا جاءت نتيجة هذه الدراسة بتأثير السياسات الإدارية على مستوى كفاءة الموارد البشرية لصالح الأعزب.

ـ مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن الفرضية الفرعية السادسة (HO2:6): لا يوجد أثر ذو دلاله إحصائية للسياسات الإدارية على كفاءة الموارد البشرية في المؤسسات العامة الأردنية يُعزى للمتغيرات الديموغرافيه (الوسيطة): المستوى الوظيفي.

يلاحظ من الجدولين (20)، و(21)، نتائج تحليل التباين الأحادي للسياسات الإدارية و كفاءة الموارد البشرية في المؤسسات العامة، تبعا لمتغير المستوى الوظيفي، وباستعراض قيم ف المحسوبة ومستويات الدلالة المرافقة، تبين أن جميع قيم مستوى الدلالة كانت أكبر من (0.05)، وبهذه النتيجة تم قبول الفرضية الصفرية الفرعية المتعلقة بمتغير المستوى الوظيفي باستثناء سياسة المشاركة في صنع القرار.

ولتحديد الفئات التي يكون فيها الفروق بشكل مباشر فقد استخدم اختبار شافية للمقارنات البعدية والمبينة نتائجه في الجدول (22)، والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح وظيفة المدير العام.

ولعل السبب يعود إلى أنه حين يقل اتجاه الإدارات العليا في تفويض السلطة للمستويات الأدنى، فإن نمط الإدارة يتجه إلى المركزية، وبهذا فإن السياسات الإدارية متبناه بصورة أكبر من قبل وظيفة المدير العام في الأردن.

اختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة نوفل (2007) في الأردن، والتي أشارت نتائجها إلى أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين في ممارسة أنشطة وخطوات بناء إستراتيجية التدريب، وكذلك ممارسة مراحل العملية التدريبية من مدخل إستراتيجي تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

ويمكن أن يعزى السبب للاختلاف في طبيعة مجتمع الدراستين، فقد تكون مجتمع الدراسة السابقة من القطاع المصرفي في الأردن، في حين تكون مجتمع الدراسة الحالية من المؤسسات العامة في الأردن.

ـ مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن الفرضية الفرعية السابعة (HO2:7): لا يوجد أثر ذو دلاله إحصائية للسياسات الإدارية على كفاءة الموارد البشرية في المؤسسات العامة الأردنية يُعزى للمتغيرات الديموغرافيه (الوسيطة): الراتب الشهري.

يلاحظ من الجدولين (23)، و(24)، نتائج تحليل التباين الأحادي للسياسات الإدارية و كفاءة الموارد البشرية في المؤسسات العامة، تبعا لمتغير معدل الراتب الشهري، وباستعراض قيم ف المحسوبة ومستويات الدلالة المرافقة، تبين أن جميع قيم مستوى الدلالة كانت أكبر من (0.05)، وبهذه النتيجة تم قبول الفرضية الصفرية الفرعية المتعلقة بمتغير معدل الراتب الشهري، والتي نصت على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للسياسات الإدارية على كفاءة الموارد البشرية في المؤسسات العامة الأردنية يُعزى لمتغير الراتب الشهري للموظف.

ولعل السبب في ذلك يعود إلى تقارب قيمة الرواتب الخاصة بمديري المؤسسات العامة في الأردن، مما يؤدي إلى عدم تأثير السياسات الإدارية على كفاءة الموارد البشرية في المؤسسات

العامة في الأردن، خاصةً وأن رواتب تلك الكفاءات متقاربة القيمة، ومن هنا جاءت نتيجة الدراسة الحالية بأنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للسياسات الإدارية على كفاءة الموارد البشرية في المؤسسات العامة الأردنية يُعزى لمتغير الراتب الشهري للموظف.

التوصيات

في ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة يوصي الباحث بما يلي :

أولاً: نظراً لما جاءت به نتائج الدراسة الحالية من أن تأثير سياسة الاختيار والتعيين على مستوى كفاءة الموارد البشرية كان متوسطاً، يوصي الباحث في البعد عن المحسوبية، أثناء ممارسة سياسة الاختيار والتعيين، بحيث تتم المنافسة بين المرشحين للوظائف الشاغرة في المؤسسات العامة من خلال الاختبارات الموضوعية المعدة لهذه الغاية.

ثانياً: ونظراً لما جاءت به نتائج الدراسة الحالية من أن تأثير سياسة المشاركة في صنع القرارات على مستوى كفاءة الموارد البشرية كان متوسطاً، يوصي الباحث بإيلاء الاهتمام الأكبر لموضوع اللامركزية، وتفعيله، والأخذ به في صنع واتخاذ القرارات.

ثالثاً: ونظراً لما جاءت به نتائج الدراسة الحالية من أن تأثير سياسة التحفيز والترقية على مستوى كفاءة الموارد البشرية كان متوسطاً، يوصي الباحث بالاهتمام بتوفير فرص للتقدم المهني والوظيفي للموظفين في المؤسسة وفقا للإمكانات المالية والمادية المتاحة، وتشجيع الموظفين على إنجاز أعمال كبيرة الحجم وتقديم الحوافز المناسبة لهم.

رابعاً: ونظراً لما جاءت به نتائج الدراسة الحالية بأن مستوى كفاءة الموارد البشرية في المؤسسات العامة الأردنية كان متوسطاً يوصي الباحث بزيادة الاهتمام بالدورات التدريبية للموارد البشرية لتطوير معلوماتهم المتعلقة بالعمل، ودراسة الحاجات التدريبية لذلك، وعقدها بشكل دوري داخل المؤسسة وخارجها.

خامساً: ضرورة القيام بدراسات أخرى في هذا الموضوع، وذلك عن طريق تناول مؤسسات ومنشآت أخرى في الأردن.

المراجـــع

أولاً: المراجع العربية

- ابن منظور، (1997)، **لسان العرب**: الطبعة السادسة، (المجلد11)، دار صادر للنشر، بيروت، لبنان.
- ابوشيخة، نادر احمد،(2000)، **ادارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية**، دار الصفاء للنشر والتوزيع: عمان ، الأردن.
- أبو قديري، زعل محمد، (2003)، **مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية في الأجهزة الحكومية في إقليم الجنوب في المملكة الأردنية الهاشمية**: رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة: الكرك، الأردن.
- بلال،عبد الحكيم بن محمد (1999). العمل المؤسسي: معناه ومقومات نجاحه، **مجلة البيان**، العدد (143)، 25 -27
- بلوط ، حسن (2002). **إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي** ، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع: بيروت، لبنان،
- تايه ، فيصل (2008). التغيير في السياسات لا في الوجوه ، **جريدة الدستور**،عمان ، ع12505 ، 13 حزيران 2008.
- الجريسي، سعيد عليثة عبد الرحمن، (2003)، **معايير اختيار العنصر البشري – دراسة تطبيقية على القطاع الصناعي بمدينة جدة**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز: جدة، المملكة العربية السعودية.
- حافظ، عبد الحكيم رضوان سعيد وبرقعان، أحمد محمد أحمد (2002) . **الرضا عن جودة الحياة الوظيفية لدى معلمي التعليم الثانوي الصناعي بجمهورية مصر العربية**، بحث منشور بمؤتمر جودة التعليم في المدرسة المصرية ، 28 – 29 نيسان 2002، كلية التربية ، جامعة طنطا : القاهرة ، مصر.
- حجازي، هيثم علي (2010). **الاقتصاد القائم على المعرفة** ، عن الشبكة الإلكترونية، www.manbaralrai.com/?q=node
- حسن، راوية، (2002)، **إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية**، الدار الجامعية للنشر: الإسكندرية، مصر.

ـ حمور، ميرغني، (1983)، مؤسسات القطاع العام بين تعدد الأنماط وتباين الأهداف: **المجلة العربية للادارة**، 7 (3)، 25-38.

ـ حنفي، عبد الغفار (2000). **إدارة الأفراد في المنظمات: مدخل وظيفي** ، دار المعرفة الجامعية: الإسكندرية، مصر.

ـ الحياصات، خالد، (2007)، معايير قياس كفاءة وفعالية إستراتجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر المديرين: **دراسات**. 34 (2)، (385-406).

ـ خريسات، محمد عاكف (2009). **موازنة المؤسسات الحكومية** ، عن الشبكة الإلكترونية www.allofjo.net/web/?c=117&a

ـ الدبعي، سلطان سالم حمد الله (2005). **تطوير استراتيجية للتمويل الإسكاني لتلبية الاحتياجات السكنية وتطوير أداء قطاع الإسكان في الأردن**، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا: عمان، الأردن.

ـ الزيدانيين، محمد مطر (2006). **أثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية** ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة: الكرك ، الأردن.

ـ السلمي، علي (2000). **السياسات الإدارية في عصر المعلومات** ، دار غريب للنشر والتوزيع: القاهرة، مصر.

ـ سندي، طلعت (2000). **الإدارة العامة** ، (ط 2) ، دار حافظ للنشر والتوزيع: الرياض ، السعودية.

ـ الشبكة الإلكترونية (2010). سلطة المصادر الطبيعية، تم استرجاع المعلومات في 2010/5/20، www.nra.gov.jo/ar/index.php?option .

ـ شبكة الإلكترونية (2009). مركز البحوث والإرشاد ، تم استرجاع المعلومات في20 /2010/5، www.mwi.gov.jo/Arabic/WAJ .

ـ الشبكة الإلكترونية (2009). " سلطة وادي الأردن،ة والمياه، وصندوق المعونة الوطنية، وتوفير البريد ، والمؤسسة العامة للغذاء والدواء، تم استرجاع المعلومات في20 /5/ 2010، www.petranews.gov.jo/arabic/**Organizational**.shtm

- الشريف، علي وماهر، أحمد (2009). **اقتصاديات الإدارة** ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع: الإسكندرية، مصر

- الشقصي، حمد بن هلال بن عبد الله، (2005)، **مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات في جامعة السلطان قابوس وأثرها على أدائهم**: رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت: المفرق، الأردن.
- الشميمري، أحمد (2008). **مبادئ إدارة الأعمال**، العبيكان للنشر: الرياض، السعودية.
- شوتر، حميد ناجي حسين (2004). **أهمية السياسات الإدارية وعملية صنع القرارات الإدارية في المؤسسات العامة في الجمهورية اليمنية** ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة صنعاء: اليمن.
- الصرن، رعد (2002). **صناعة التنمية الإدارية** ، دار رضا للنشر:دمشق، سوريا.

- القضاة، عبد الله محمد (2009). **" تأثير تطبيق معايير جائزة الملك عبد الله الثاني ابن الحسين لتميز الأداء الحكومي والشفافية في تحسين مستوى أداء المؤسسات العامة"** ، أطروحة دكتوراة غير منشورة ، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية : عمان ، الأردن.

- الكساسبة، بسام (2010). المؤسسات الحكومية ، تم استرجاع المعلومات في 2010/5/20، عن الشبكة الإلكترونية،
www.assawsana.com/portal/Articlesshow.aspx?id
- ماهر، أحمد (2004). **إدارة الموارد البشرية** ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع: الإسكندرية، مصر.
- المسلم،عبد الله (1997). بين العمل المؤسسي والعمل الفردي ، **مجلة البيان**، العدد (117)، تشرين أول، 22 - 23
- المصاروة، أحمد عيد (2010). المجلس الأعلى للشباب ،www.**youth**.gov.jo/ تم استرجاع المعلومات في 2010/5/20.
- العازمي، ميسر (2006)، **العوامل المؤثرة على أداء المهندسين السعوديين العاملين في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية:** رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية: عمان، الأردن.
- عباس، سهيلة (2003). **إدارة الموارد البشرية** ، دار وائل للنشر والتوزيع: عمان، الأردن.

- عباس ، سهيلة و علي حسن (1999). **الموارد البشرية** دار وائل للنشر والتوزيع:عمان، الأردن.

- عبد الباقي، صلاح الدين (1999). **إدارة الموارد البشرية** ، الدار الجامعية للنشر :الإسكندرية، مصر.

- عبد الحميد، محمد كمال الدين السيد، (1998)، نظرة تحليلية في تقويم الفاعلية للمنظمات: **الإدارية**، مسقط، السنة العاشرة، 10(33-34)، 15-37.

- عبد الرحمن، اسامه (1980)، المؤسسات العامة بين المثالية النظرية والانحرافات العملية، **مجلة كلية العلوم الإدارية**، جامعة الرياض، مجلد(7)، ص 12 .

- عقيلي، عمر وصفي (2005). **إدارة الموارد البشرية بعد استراتيجي**، دار وائل للنشر والتوزيع: عمان، الأردن

- عدون، ناصر (2005). **اقتصاد المؤسسة** ، (ط 2)، دار المحمدية للنشر والتوزيع: الجزائر.

- العواودة، عاطف محمد فالح، (2007)، **العوامل المؤثرة على نمط اتخاذ القرار الإداري لدى المديرين في القطاع العام في الأردن**: رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية:عمان، الأردن..

- غنيم،أحمد، (2004)، **سياسات واستراتيجيات الإدارة:** جامعة المنصورة، المنصورة.

- فاخوري، عماد (2010). الخطة الاستراتيجية لتحسين نوعية الخدمات الحكومية وقياس الأداء الحكومي ، **وكالة الأنباء الأردنية** ، بترا:عمان الأردن، تم استرجاع المعلومات في 2010/5/20، www.jornews.com/index.php?option .

- الفرا، ماجد محمد و الزعنون، محمد منصور (2007). **واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية: غزة، فلسطين.

- الفرحان، أمل، وأبو فارس، محمود، والمعاني، أيمن، (2001)، **"إدارة المؤسسات العامة"** ، الجامعة الأردنية: عمان، الأردن.

- القحطاني، محمد دايم (2005). **إدارة الموارد البشرية** ، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر: الهفوف، السعودية.

- قويشة، ميلاد الهادي (2007). **أثر الحوافز على مستوى أداء العاملين في شركة الواحة للنفط الليبية، دراسة ميدانية:** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت: المفرق، الأردن.

- الكليبي، صالح، محمد علي (2000). **تفويض السلطة الإدارية في الأجهزة الحكومية في اليمن:** رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية: عمان، الأردن.

- ماهر، أحمد، (2004)، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.

- ماهر، أحمد و الهجرسي ، جلال و الدعيج، حمد و العجمي، راشد (2002). **الإدارة: المبادئ والمهارات**، الدار الجامعية :القاهرة، مصر.

- مخامرة، محسن، ورمضان، زياد، وسالم ، فؤاد الشيخ (2001). **المفاهيم الإدارية الحديثة**، مركز الكتب الأردني: عمان، الأردن.

- المطيري، سعود سليم صيفي (2007). **أثر التفويض على فاعلية أداء الموظفين التنظيمية في الوزارات السعودية**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية: عمان، الأردن.

- المعاني، أيمن، (2000). **المؤسسات العامة أسس وإدارة**، مركز أحمد ياسين للنشر ، عمان، الأردن.

- المغربي، عبد الفتاح عبد الحميد، (2007). **الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية**، المكتبة العصرية للنشر: المنصورة، مصر.

- موسى، إبراهيم محمود عبد الفتاح (2003). **تقييم الوسائل المستخدمة لاختيار العاملين في المنشات الصناعية وأثرها على أداء العاملين – دراسة تطبيقية على الوظائف الإدارية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز:جدة، المملكة العربية السعودية.

- الموسوي، سنان (2004). **إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها.**(ط1): دار مجدلاوي للنشر والتوزيع: عمان، الأردن.

- النجار، زكي محمد (1990). مبادئ التنظيم الإداري في الفكر الإداري، **مجلة الإداري:** 12 (42)، 47-68 .

- نوفل، مفلح، عثمان مفلح (2007)، **أثر إستراتيجية التدريب على أداء العاملين في المصارف التجارية الأردنية:** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت: المفرق، الأردن.

- الهرفي،علي صالح (2006). **أثر الحوافز المادية على أداء العاملين في شركة الاتصالات السعودية في المملكة العربية السعودية:** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة: الكرك، الأردن.

- الهيتي، خالد عبد الرحمن (2005). **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي:** (ط2)، دار وائل للنشر : عمان، الأردن.

- ياغي، محمد (2003). **التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق.** (ط2)، مركز أحمد ياسين للنشر: عمان، الأردن.

ثانياً:المراجع الأجنبية

- Becker, B. & Barry Gerhart, (1996), The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance Progress and Prospect**,** **Academy of Management Journal**, Vol. 39, No. 4 (pp 779-801).

- Birdi, Kamal; Clegg, Chris; Patterson, Malcolm; Robinson, Andrew; Stride, Chris B.; Wall, Toby D.; Wood, Stephen J. (2008). "**The Impact Of Human Resource And Operational Management Practices On Company Productivity: A Longitudinal Study In UK"**, Institute of Work Psychology, University of Sheffield, Sheffield, S10 2TN, UK.

- Boselie, Paul; Paauwe, Jaap, (2005), **"Human Resource Function Competencies in European Companies"**, Rotterdam School of Economics, Department of Business & Organization, H15-10, Erasmus University Burg.Oudlaan 50, 3062 PA Rotterdam, The Netherlands.

- Fey,C, & Bjorkman , I , (2003), The Effect Of Human Resources Practices on MNC Subsidiary Performance in Russia, **Journal of International Business Studies**, Vol. 32 , No.(1) ,99 -105

- Gardner, Timothy M.; Moynihan, Lisa M.; Park, Hyeon Jeong; Gerhart, Barry; Delery, John. (2000). "**Measurement Error in Research on Human Resources and Firm Performance: Additional Data and Suggestions for Future Research",** Cornell University, Ithaca, NY ; U. S. A.

- Lee, David, Newman, Philip, Price, Robert, (2007), **Decision Making In Organisations, (**2nd Edition), FT. Prentice Hall, Financial Times

- LiYan,(2003), **The Relationship** Between **Human Resource Performance Based On 1996-1997 National Organizations Survey (Nos) Data**,(Ph.D) the Pennsylvania State University, Sited on 8/12/2004 ,http://wwwlib.unmi.com/dissetlons/preview-all/3097005.
- Noe, R. , Hollenbeck, J., Gerhart, B. and Wright, P., (2007), **Fundamentals of Human Resource Management**, (2nd Edition), New York: Mc Graw - Hill.
- Robert,M (1996). " **Human Resources Management**",.(6th. Ed.). New Jersey, Prentic- Hall Inc.
- Thomas. B & Carl. Z (1990). **Management Function & Strategy**, Irwin, Inc, USA.
- Youndt , Mark, A. , (1996), Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance, **Academy of Management Journal**, Vol.(39), No. (4), (pp.836-866).

ملحق رقم (1)

أداة الدراسة (الاستبيان بصورته النهائية)

بسم الله الرحمن الرحيم

استبيان الدراسة

أخي المدير .....أختي المديرة ....

تحية طيبه وبعد،

تهدف هذه الدراسة للتعرف على أثر السياسات الإدارية على كفاءة الموارد البشرية في المؤسسات العامة الأردنية وفقاً لاتجاهاتكم، ومن أجل التوصل إلى النتائج المرجوة قام الباحث بأعداد هذه الاستبيان، راجياً التكرم بتعبئة بنود الاستبيان بكل صدق وصراحة علماً بأن المعلومات سوف تعامل بكل سرية و لإغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحـــث
محمد عبد المجيد الخرابشة
قسم الإدارة العامة
كلية الدراسات العليا
الجامعة الأردنية

للاستفسار يرجى الاتصال على الرقم : 0776304866

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية: يشتمل هذا الجزء على البيانات الشخصية للموظف، يرجى وضع إشارة (√) في المكان المناسب:

1. العمر:

30 سنه فأقل ( ) 31 سنه – 40 سنه ( )

41 سنه – 50 سنه ( ) 51 سنه – فأكثر ( )

2. النوع:

ذكر ( ) أنثى ( )

3 . المؤهل العلمي:

دبلوم متوسط فما دون ( ) بكالوريوس ( )

دراسات عليا ( )

4. عدد سنوات العمل في المؤسسة :

5 سنوات فأقل ( ) 6- 10 سنوات ( )

11- 15 سنه ( ) 16- فأكثر ( )

5. الحالة الاجتماعية:

أعزب ( ) متزوج ( )

مطلق ( ) أرمل ( )

6. المستوى الوظيفي:

مدير عام ( ) مساعد مدير عام ( )

مدير دائرة ( ) مساعد مدير دائرة ( )

7 . معدل الراتب الشهري :

200دينار فأقل ( ) 201- 400 دينار ( )

401- 600 دينار ( ) أكثر من 600 دينار ( )

الجزء الثاني: الاستبيان:

أخي المدير ..... أختي المديرة أرجو التكرم بقراءة فقرات الإستبيان بتمعن و وضع إشارة (√) على الخيار الذي تعتقده أكثر تعبيرا عن واقع العمل في مؤسستكم.

الرقم	الفقرة	موافق تماماً	موافق	موافق لحد ما	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
	أولاً: سياسات الإختيار والتعيين					
1	تقوم سياسة الإختيار والتعيين على أساس تعليمات واضحة.					
2	تقوم سياسة الإختيار والتعيين على البعد عن المحسوبية.					
3	تقوم سياسة الإختيار والتعيين على أسس علمية مدروسة.					
4	تقوم المؤسسة بالإعلان عن الوظائف الشاغرة لديها بالتنسيق مع ديوان الخدمة المدنية.					
5	تتم المنافسة بين المرشحين للوظائف الشاغرة من خلال الإختبارات المعدة لهذه الغاية.					
6	يتم الترشيح للوظائف الشاغرة عن طريق مكاتب متخصصة (ديوان الخدمة المدنية) لملئ الشواغر.					
	ثانياً: المشاركة في صنع القرارات					
7	يقوم المديرون بمناقشة الموظفون والإستماع لرأيهم قبل إتخاذ القرار.					
8	يتخذ المديرون قرارات واقعية وقابلة للتنفيذ من قبل الموظفون.					
9	تتسم القرارات المتخذة من قبل الرؤساء بالمرونة والقابلية للتعديل.					
10	تكون القرارات المتخذة من قبل المديرين مدروسة بشكل علمي قبل اتخاذها.					
11	يتخذ المديرون قرارات واضحة و معلنه للجميع.					
12	يشارك الموظفون في عملية صنع القرارات في المؤسسة.					
13	يتبنى المديرون أسلوب الفريق في صناعة القرارات.					
14	يتم توفير المعلومات اللازمة للموظفين لتمكينهم من إتخاذ القرارات السليمة.					
15	يولي المديرون الإهتمام بمقترحات الموظفين عند إتخاذ القرارات.					

الرقم	الفقرة	موافق تماماً	موافق	موافق لحد ما	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
	ثالثاً: التدريب					
16	يعتقد المديرون أن التدريب يسهم في تطوير مهارات إتخاذ القرارات لدى الموظفون في المؤسسة.					
17	يرى المديرون أن التدريب يزيد من كفاءة الموظفين في المؤسسة.					
18	يساعد التدريب في تكوين إتجاهات إيجابية لدى الموظفين نحو أعمالهم.					
19	يسهم التدريب في تطوير معلومات الموظفين المتعلقة بالعمل.					
20	يرى المديرون أن التدريب يساعد على تحسين إجراءات العمل في المؤسسة.					
21	يؤمن المديرون بأن التدريب يسهم في رفع الروح المعنوية لدى الموظفين في المؤسسة.					
22	يشجع المديرون الموظفين على الإلتحاق بالدورات التدريبية.					
23	يتم دراسة وتحديد الإحتياجات التدريبية للموظفين بصورة دورية.					
24	ترصد المخصصات المالية اللازمة لتدريب الموظفين في المؤسسة.					
	رابعاً: سياسة التحفيز و الترقية					
25	توجد معايير واضحة للترقية في المؤسسة.					
26	تتوفر فرص التقدم المهني والوظيفي في المؤسسة.					
27	يتم تقييم الأداء الوظيفي بناءً على أسس موضوعية.					
28	يتم إعطاء الحوافز للموظفين بناءً على أسس عادلة.					
29	تتناسب الرواتب التي تقدمها الوزارة التي تتبع لها المؤسسة مع مقدار الجهد المبذول من قبل الموظفون.					
30	تستند الترقية في المؤسسة إلى معايير موضوعية.					
	خامساً: تفويض السلطات والصلاحيات					
31	يمنح المديرون جزءً من صلاحياتهم للموظفين الأكفياء.					
32	تفويض السلطة للموظفين في المؤسسة يجعلهم راضين عن أعمالهم.					
33	تفويض السلطة يؤدي إلى زيادة كفاءة الموظفين في المؤسسة.					
الرقم	الفقرة	موافق	موافق	موافق	غير	غير موافق

		تماماً		لحد ما	موافق	على الإطلاق
34	تفويض السلطة في المؤسسة يؤدي إلى حسن استثمار وقت العمل في المؤسسة.					
35	يؤدي تفويض السلطات والصلاحيات في المؤسسة إلى تحسين كفاءة الإجراءات الإدارية.					
	سادساً: كفاءة الموارد البشرية					
36	يتسم أداء الموظفين في المؤسسة بالسرعة في الإنجاز.					
37	يتسم أداء الموظفين في المؤسسة بالدقة و قلة الأخطاء.					
38	ينجز الموظفين في المؤسسة أعمال كبيرة الحجم.					
39	تتسم المنتجات والخدمات التي يقدمها الموظفون في المؤسسة بجودة مميزة.					
40	تشجع الإدارة الموظفين على الإبداع و التطوير في العمل.					
41	توفر المؤسسة الوسائل التكنولوجية الحديثة لزيادة كفاءة الموظفين في أدائهم.					

الجزء الثالث: الأسئلة المفتوحة:

س42: برأيك ما هي أهم المشاكل والمعوقات التي تواجه كفاءة الموظفين في المؤسسة عندكم ؟

(1)--

(2)--

(3)--

(4)--

س43: برأيك ما هي الإقتراحات والتوصيات التي ترى أنها تزيد من كفاءة الموظفين في المؤسسة عندكم ؟

(1)--

(2)--

(3)--

(4)--

ملحق رقم (2)

الهياكل التنظيمية للمؤسسات العامة

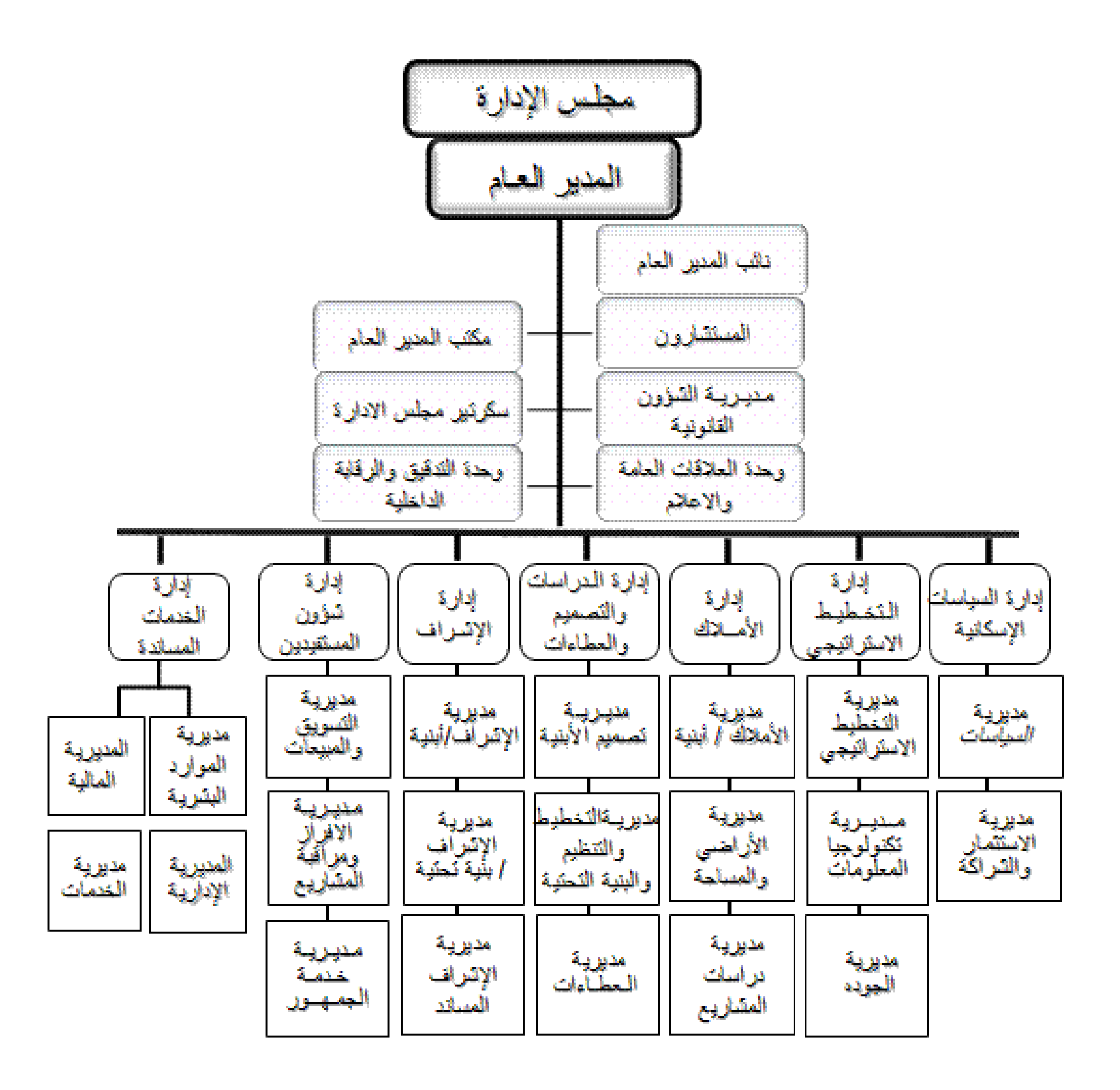
شكل (1)



الهيكل التنظيمي للمجلس الأعلى للشباب

المصدر: www.lob.gov.jo/ui/bylaws/search_no.jsp?no=30&year

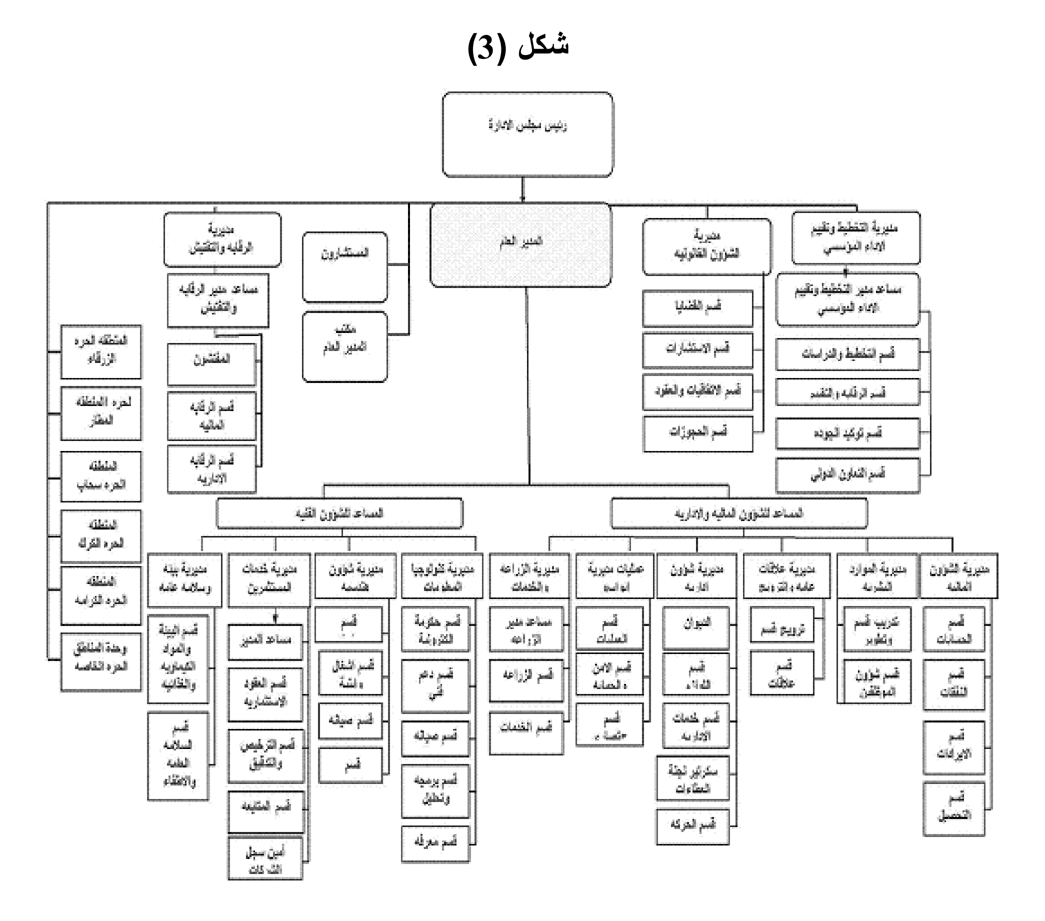
شكل (2)



الهيكل التنظيمي للمؤسسة العامة للإسكان والتطوير الحضري

المصدر: www.hudc.gov.jo/sites/default/files/plan%202007-2011_0.pdf

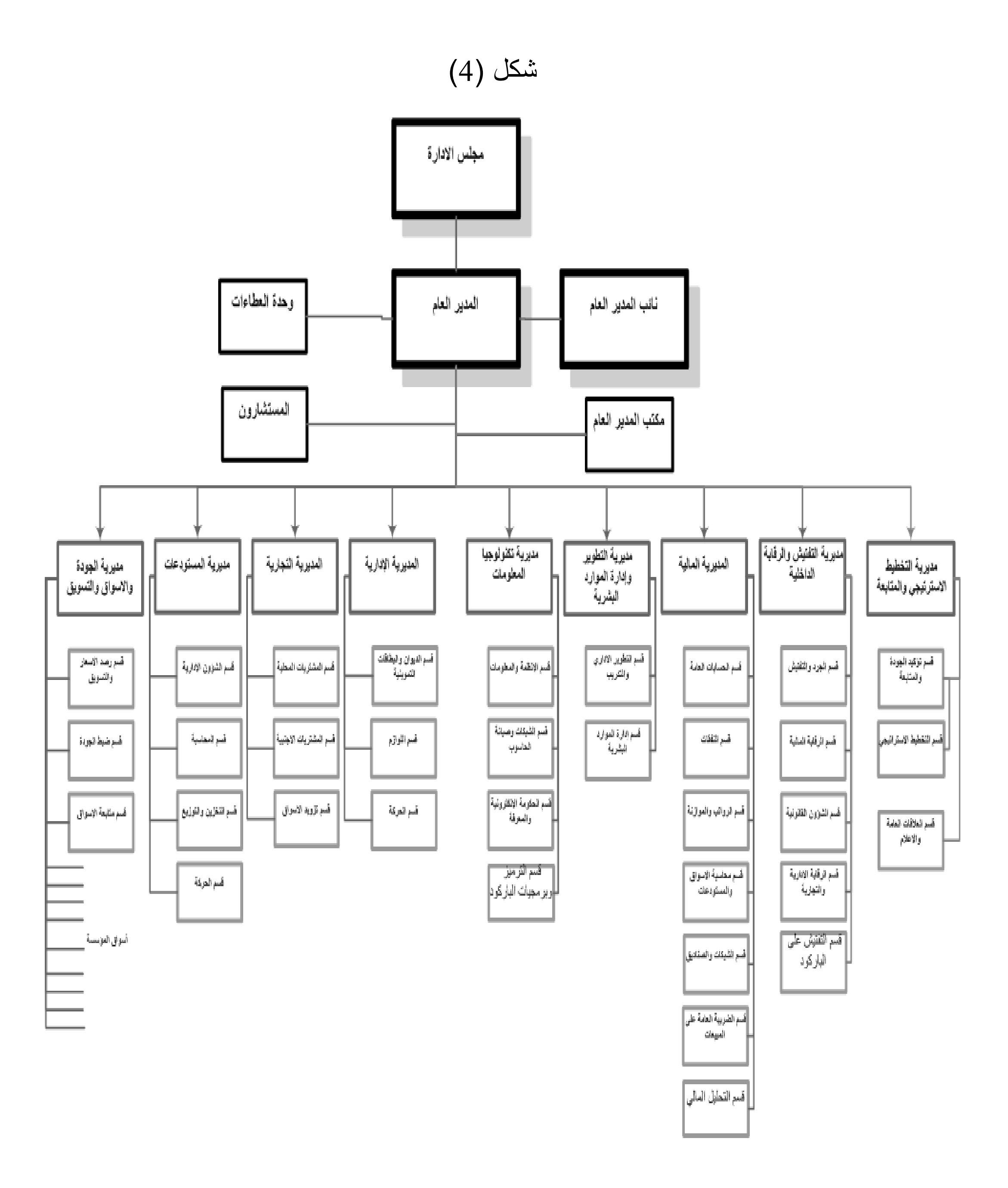
شكل (3)



الهيكل التنظيمي لمؤسسة المناطق الحرة

المصدر:www.ar.hu.edu.jo/drsultan

شكل (4)



المؤسسة الاستهلاكية المدنية

المصدر : www.mohe.gov.jo/LinkClick.aspx?link

شكل (5)

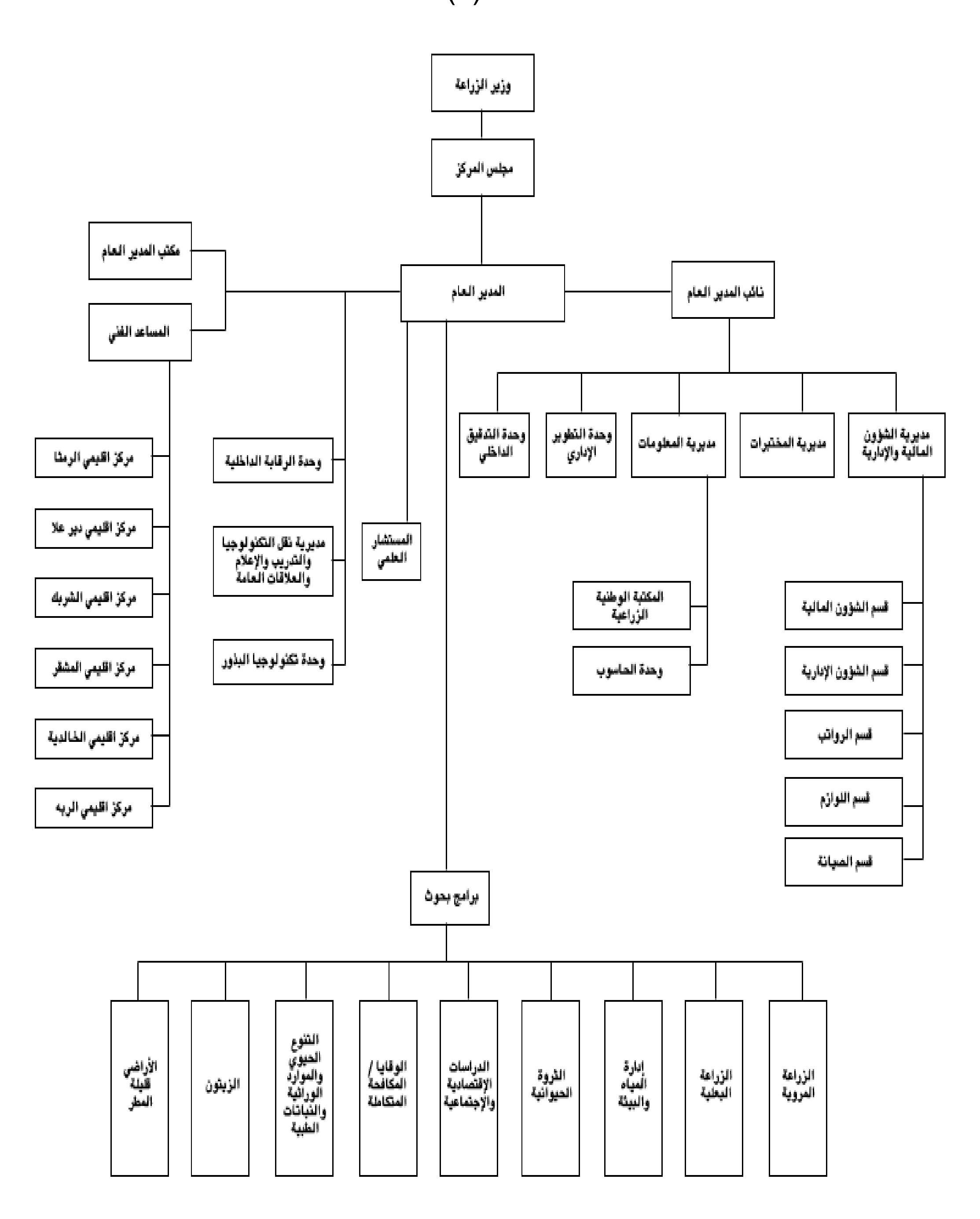
!Error



الهيكل التنظيمي لسلطة المصادر الطبيعية

المصدر: www.nra.gov.jo/ar/index.php?option

شكل (6)

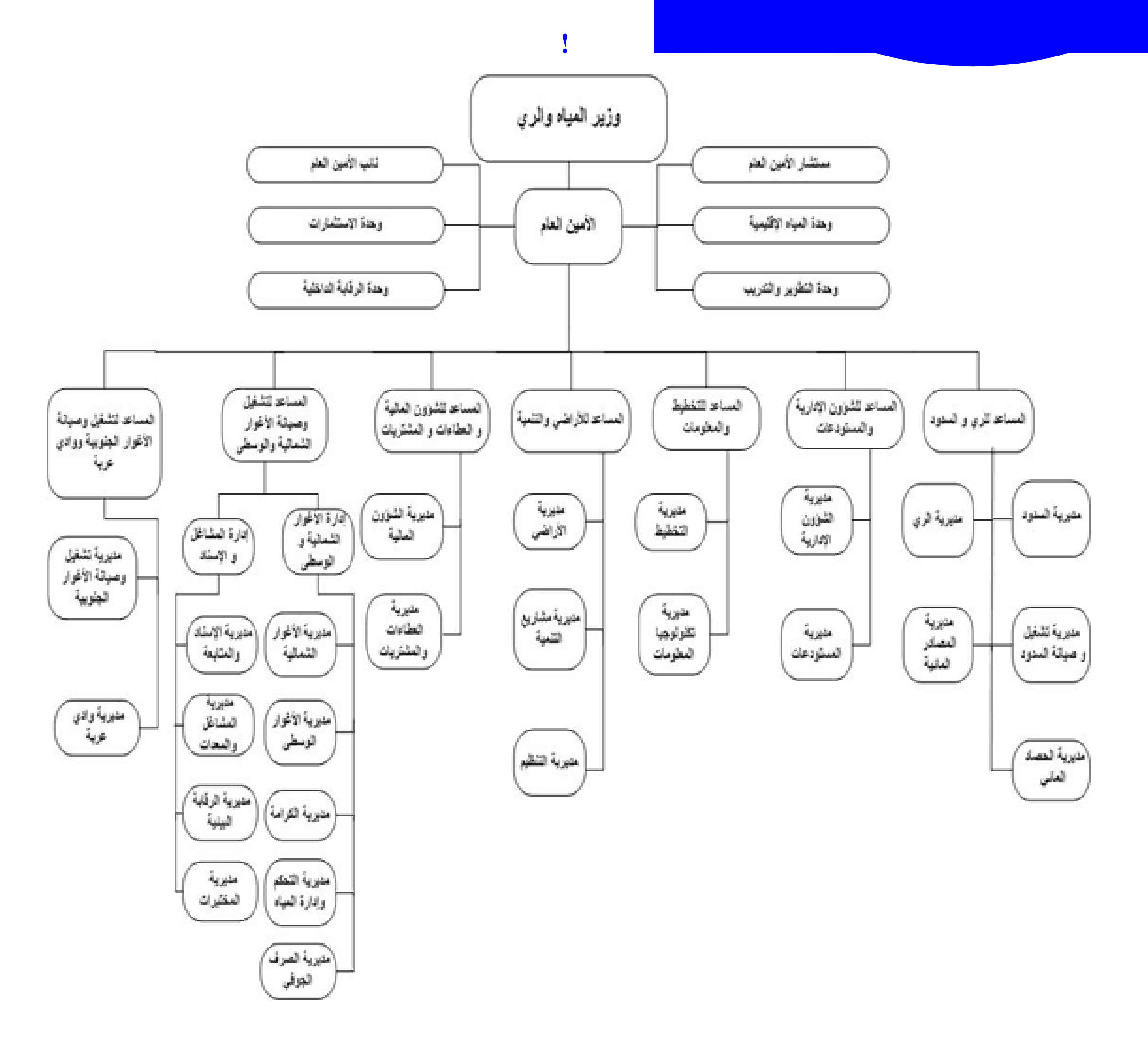


الهيكل التنظيمي لمركز البحوث والإرشاد

المصدر : www.mwi.gov.jo/Arabic/WAJ

شكل (7)

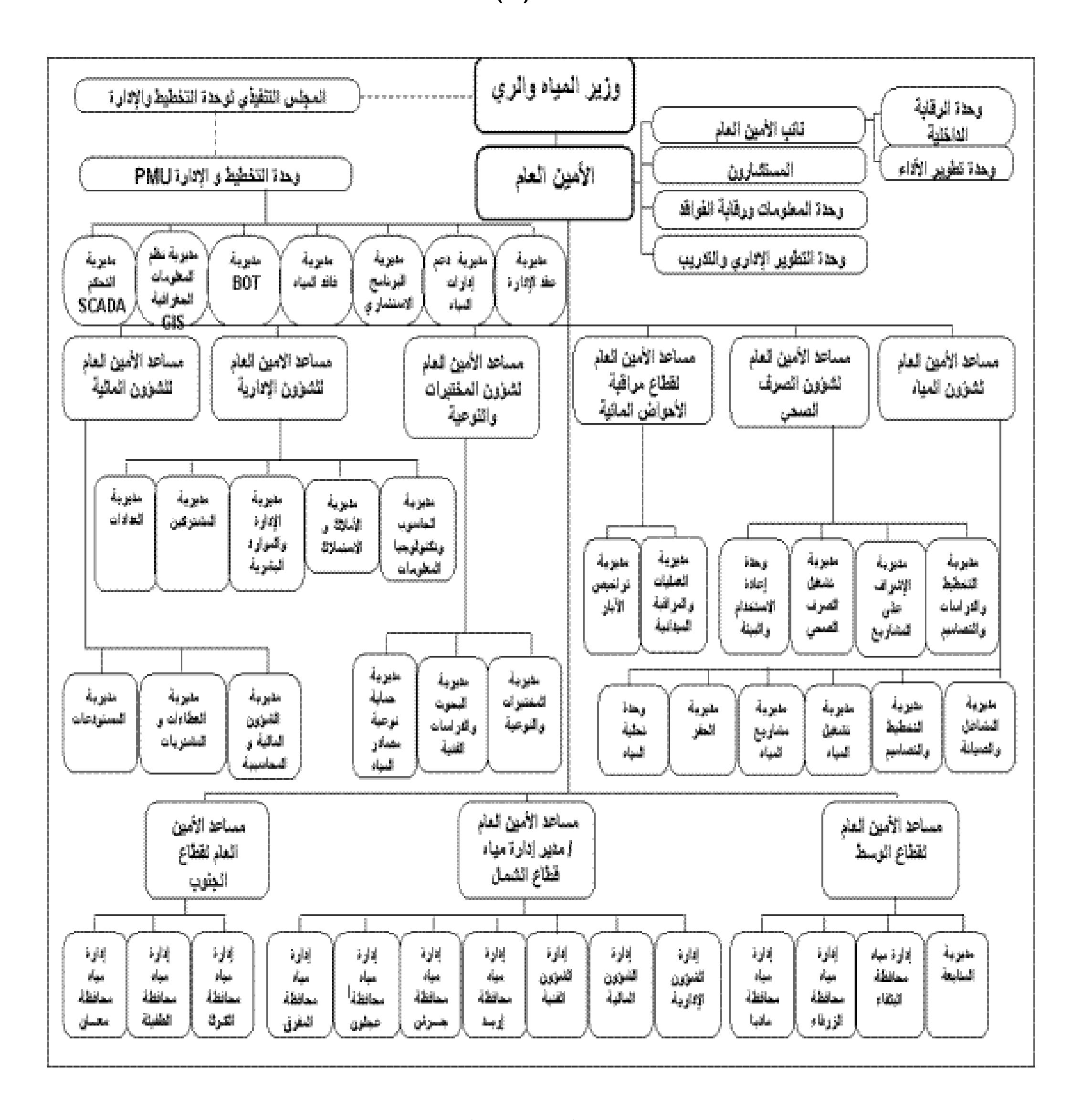
!



الهيكل التنظيمي لسلطة وادي الأردن

المصدر: www.petranews.gov.jo/arabic/**Organizational**.shtm

شكل (8)



الهيكل التنظيمي لسلطة المياه

المصدر: www.petranews.gov.jo/arabic/**Organizational**.shtm

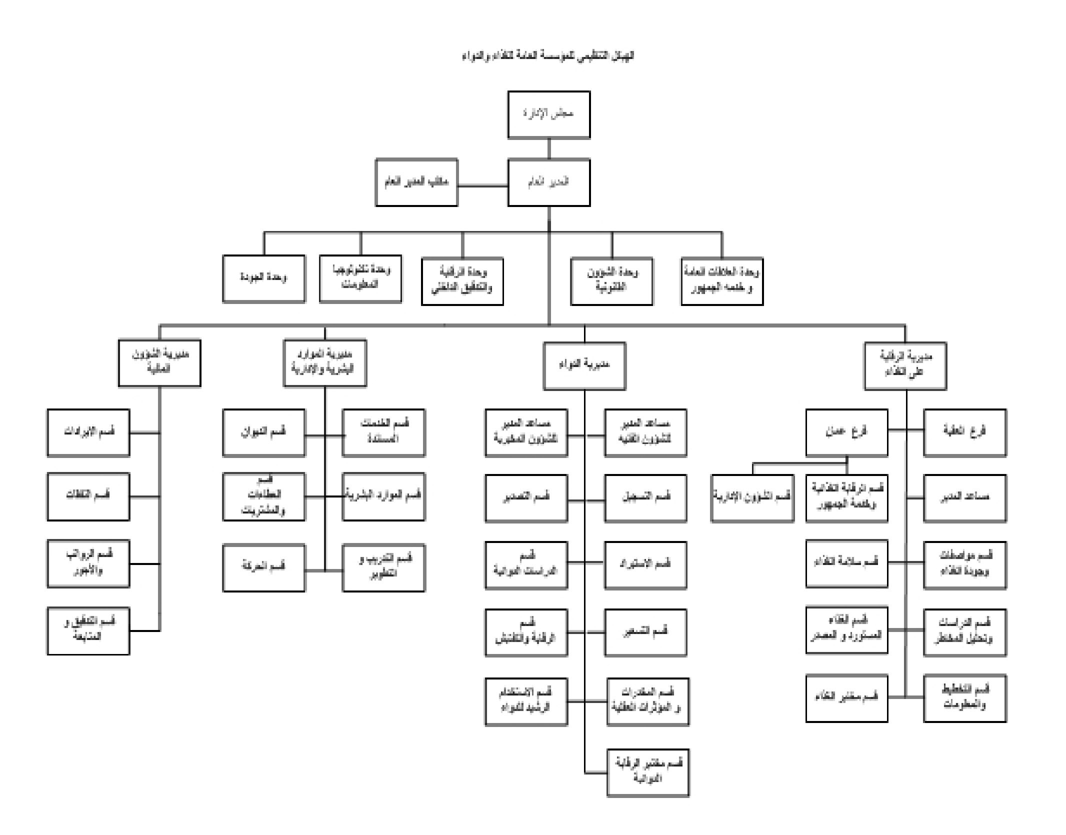
شكل (9)

!Error

الهيكل التنظيمي لمؤسسة التدريب المهني

المصدر: www.petranews.gov.jo/arabic/**Organizational**.shtm

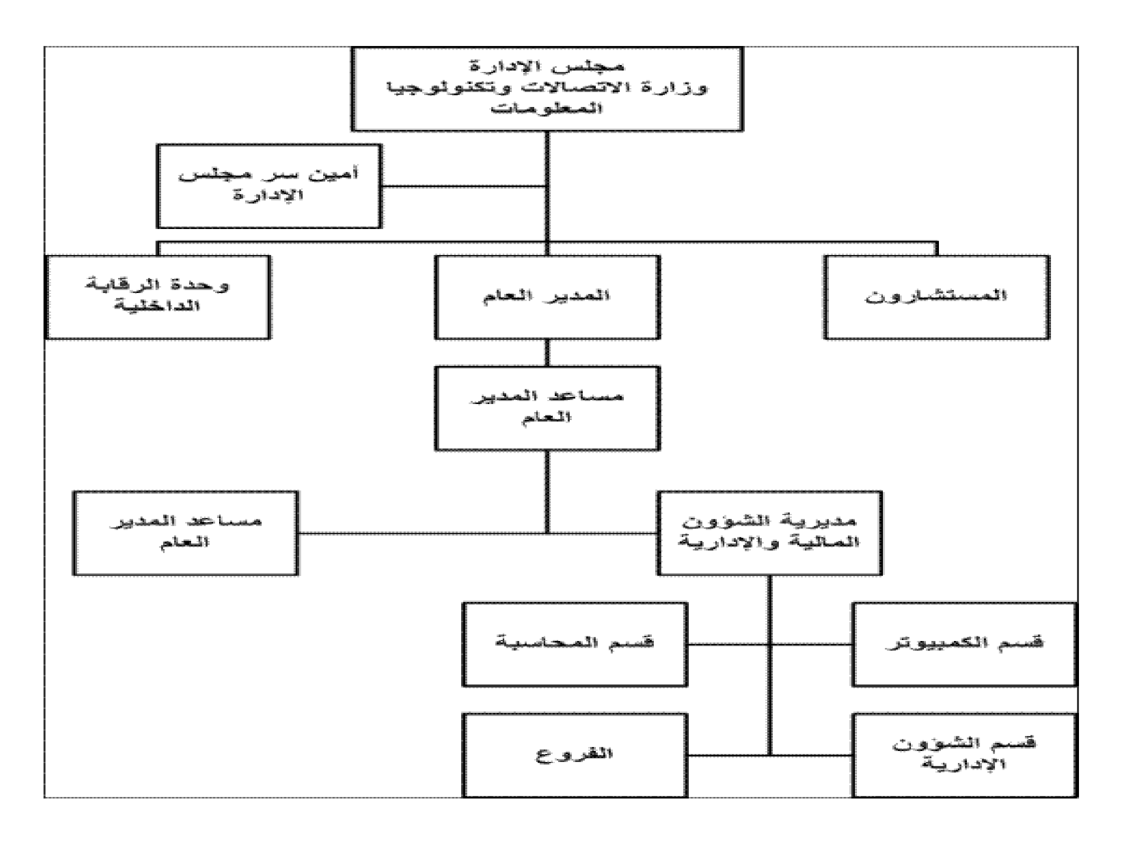
شكل(10)



الهيكل التنظيمي للمؤسسة العامة للغذاء والدواء

المصدر: www.petranews.gov.jo/arabic/**Organizational**.shtm

شكل (12)



الهيكل التنظيمي لصندوق توفير البريد

المصدر: www.petranews.gov.jo/arabic/**Organizational**.shtm

ملحق رقم (3)

قائمة بأسماء المحكمين لأداة الدراسة (الإستبان)

م.ت	اسم المحكم	الرتبة	مكان العمل
1	نعمة الخفاجي	أستاذ دكتور	جامعة عمان للدراسات العليا
2	موسى سلامه اللوزي	أستاذ دكتور	الجامعة الأردنية
3	محمد عيد حسين الطائي	أستاذ دكتور	جامعة الزرقاء الخاصة
4	سليمان احمد اللوزي	أستاذ دكتور	جامعة البلقاء التطبيقية
5	احمد يوسف عريقات	دكتور	جامعة عمان الأهلية
6	محمد فالح الحنيطي	دكتور	الجامعة الأردنية
7	عبد الرزاق الرحاحلة	دكتور	جامعة البتراء
8	محمد خير ابوزيد	دكتور	جامعة البلقاء التطبيقية
9	محمد عبد الفتاح ياغي	دكتور	الجامعة الأردنية
10	موسى السعودي	دكتور	جامعة البلقاء التطبيقية

THE IMPACT OF ADMINSITRATIVE POLICIES ON THE EFFICIENCY OF HUMAN RESOURCES IN JORDANIAN PUBLIC CORPORATIONS FROM THE VIEW POINTS OF MANAGERS: AN EMPIRICAL STUDY.

By

Mohammed Al Kharabsheh

Supervisor

Dr. Ribhi El – Hasan

Abstract

. This study aimed to determine the impact of administrative policies on the efficiency of human resources in Jordanian public corporations from the view points of managers. It also aimed to determine the competency level of the human resources, and to suggest recommendations to enhance this competency. It also aimed to analyze the impact of moderating variables (Gender, Age, Social Status, Years of work at the Institution, Academic qualifications, Job level, and Employees' monthly salary) on the human resources competency.

Study population consisted of (14) public institutions subject to the Civic Service regulations. The number of the directors at these institutions reached (225), and because of their small size, the whole population was taken as the study sample, and the number of returned questionnaires was (190), and all of them were valid for statistical analysis.

To achieve the study purpose, a questionnaire that consisted of (41) questions was prepared by using the Likert five-point scale. The questionnaire's validity was verified by distributing it to a number of specialists. Its reliability was tested by using Cronbach Alpha whose value was (94.1%).

Appropriate statistical measures were used to analyze research data and to test its hypotheses.

The main results were:

1. The mean value for all fields of the impact of all dimensi0ns policies on the human resources competency was (3.55), which is (average).

2. The arithmetic average of the efficiency of human resources in the Jordanian public institutions is (3.55), which is (average).

3. The results showed no statistically significant impact of administrative management policies on the efficiency of human resources in the Jordanian public institutions in all areas, due to the variables (gender, age, years of work in the organization, and functional level, and qualifications, and salary for employees).

4. The results of the study showed a statistically significant impact of management policies on the efficiency of human resources in the Jordanian public institutions, due to the variable of social status, and this effect was in favor of the single category.

On the basis of these results, the following recommendations were made:

1. Getting rid of favoritism, while pursuing a policy of selection and appointment, so is the competition between the candidates for vacant posts in public institutions through objective tests designed for this purpose.

2. Giving greater attention to the issue of decentralization, activating it, and introducing it in the decision-making.

3. Encouraging staff to complete work of a large scale and providing appropriate incentives for them.

4. Paying attention to the training courses for human resources for the development of their knowledge related to work and studying their training needs, and conducting training programs on a regular basis within and outside the institution.